

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação

## **A dimensão “cultura de marca” como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização:**

o caso da linha Ekos da Natura na França entre  
abril de 2005 e abril de 2006.

**Luciana Velloso de Souza Araujo**



Rio de Janeiro

**2006**

**A dimensão “cultura de marca” como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização: o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006.**

**Luciana Velloso de Souza Araujo**

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito à conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador:

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti

Rio de Janeiro

2006

ARAUJO, Luciana Velloso de Souza

A dimensão “cultura de marca” como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização: o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006 / Orientador: Luiz Solon Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2006. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

84f.il.

1. Globalização. 2. Natura. 3. Cultura de marca. 4. País de origem. 5. Diferencial competitivo. I. Luiz Solon Gonçalves Gallotti (Orient.). II. ECO/UFRJ. III. Publicidade e Propaganda. IV. Título.

**A dimensão “cultura de marca” como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização: o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006.**

Luciana Velloso de Souza Araujo

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Banca Examinadora:

---

Professor Doutor Luiz Solon Gonçalves Gallotti – Orientador

---

Professora Doutora Regina Célia Montenegro de Lima

---

Professor M.Sc. Marcelo Helvécio Navarro Serpa

*Aprovada em:* \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

*Nota:* \_\_\_\_\_

**A todos que têm me ensinado.**

Agradeço, sobretudo, aos meus pais, Marlene Natalina Velloso Araujo e José Bernardino de Souza Araujo, pois sem seu amor e esforços jamais teria chegado até aqui. À minha família, avós, tias, tios, primas e primos, que sempre estiveram ao meu lado. A Guilherme França dos Santos Paiva pelo seu apoio e carinho em todos esses anos de faculdade e pela sua ajuda, muitas vezes, direta neste trabalho. Aos amigos Bruno Mendes Bahia, Clarissa Menezes de Souza Bravo, Juliana Menezes de Souza Bravo, Lorena Barbosa Filgueiras, Paulo Cesar de Oliveira Maiorano e Rebeca Martins Bolite, que são meus amigos há tantos anos que eu não sei mais imaginar a minha vida sem eles. Aos meus amigos da faculdade, que alegraram esses quatro anos de estudo, até mesmo as disciplinas mais chatas. Aos amigos que fiz durante o meu trabalho no Núcleo de Pesquisas em Internacionalização de Empresas (NuPin) do Coppead/UFRJ pela sua amizade e ensinamentos que se refletem até no tema escolhido para este estudo. Em especial, a Maria Domenica Serpa Blundi, que deu a “maior força”, como ela diz, e contribuições fundamentais para este trabalho desde que ele era apenas uma idéia pouco definida. Ao professor Luiz Solon Gonçalves Gallotti por todo o seu apoio.

ARAUJO, Luciana Velloso de Souza. **A dimensão “cultura de marca” como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização**: o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006. Orientador: Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda). 84f.

## RESUMO

O trabalho trata do conceito “cultura de marca” tal como conceituado pelo publicitário francês Jean-Nöel Kapferer como uma das seis dimensões do que chama o prisma da identidade das marcas. O objetivo é investigar como a dimensão “cultura de marca” pode funcionar como diferencial competitivo para as empresas no atual ambiente globalizado. Isto é, um contexto em que diferentes culturas são colocadas em justaposição / colisão, fazendo com que os indivíduos tenham que organizar e lidar com um quadro de diversidade. Discute-se, então, como a percepção da cultura – ou melhor, das culturas – de um dado país de origem de determinado produto pode contribuir para seu sucesso ou seu fracasso na dura competição global. O foco da pesquisa é a marca brasileira. O trabalho apresenta um estudo de caso da linha de produtos Ekos da Natura, marca de origem brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (no critério de classificação ABIHPEC), na França durante um ano, entre abril de 2005 e abril de 2006. A pesquisa foi feita a partir de informações coletadas em fontes secundárias. O caso “Ekos” da Natura permite verificar que a dimensão “cultura de marca” da Natura – as peculiaridades da cultura brasileira que permeiam a identidade da marca – pôde ser usada, aproveitada e explorada como um diferencial competitivo no mercado estudado, o que pode sinalizar, eventualmente, uma oportunidade para que outras empresas brasileiras nesse segmento também explorem a chamada “imagem do país de origem”.

ARAUJO, Luciana Velloso de Souza. **The dimension “band culture” as a competitive advantage of communication in the globalization era:** the case of Natura’s Ekos line in France between April 2005 and April 2006. Advisor: Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Final Paper (Graduation in Social Communication – qualification in Publicity). 84f.

## ABSTRACT

This final paper deals with the concept of “brand culture” as conceptualized by the French advertising executive Jean-Noël Kapferer as one of the six dimensions of what he calls the prism of brand identity. The objective is to research how the “brand culture” dimension may provide a competitive advantage to the companies in the current globalized environment. That is, a context in which different cultures are put together / collide, making individuals have to deal with diversity and organize it. Thus, it is discussed how the perception of the culture – or better, the cultures – of a given country of origin of a certain product may contribute to its success or its failure in the tough global competition. The focus of the study is the Brazilian brand. The research presents a case study of the Ekos line of the Brazilian brand Natura from the personal hygiene, perfumery and cosmetics sector (according to ABIHPEC’s classification) in France during one year, between April 2005 and April 2006. The study was conducted using secondary sources. Natura’s “Ekos” case permits to check that Natura’s “brand culture” dimension – Brazilian cultural peculiarities that compose the brand identity – could be used and explored as a competitive advantage in the market studied, which may signal an opportunity for other Brazilian companies in this sector to explore the so-called “country of origin image”.



<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<i>Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>O CASO NATURA.....</b>	<b>41</b>
<i>A formação da estrutura de cinco empresas.....</i>	<i>41</i>
<i>A década de 1980.....</i>	<i>43</i>
<i>A abertura comercial.....</i>	<i>44</i>
<i>A unificação das cinco empresas.....</i>	<i>45</i>
<i>A revitalização da marca.....</i>	<i>46</i>
<i>Posicionamento.....</i>	<i>48</i>
<i>Produtos.....</i>	<i>52</i>
<i>Inovação.....</i>	<i>53</i>
<i>A unidade em Cajamar.....</i>	<i>54</i>
<i>Os negócios hoje.....</i>	<i>55</i>
<i>O processo de internacionalização.....</i>	<i>57</i>
<i>A Natura na França.....</i>	<i>58</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<i>Material utilizado na redação do caso Natura.....</i>	<i>72</i>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

Que efeito tem sobre o consumidor a informação sobre o ambiente cultural de origem de uma determinada marca? Essa informação sobre a “cultura de marca” – conceituada por Kapferer (2003, 2004a, 2004b) ao definir o prisma da identidade das marcas – agrega sempre valor comparativo a essa marca? Ou pode ser desfavorável? Ou ainda pode não ser percebida pelo consumidor, sendo, então, neutra? Tais são as questões teóricas de comunicação que o presente trabalho se propõe a investigar. Para tanto, cabe antes contextualizar o fenômeno da “cultura de marca”, **justificando** a sua escolha como tema desta pesquisa.

O grande desenvolvimento tecnológico nas áreas de transportes, comunicação e informática, verificado, sobretudo, nas últimas três décadas, acentuou o processo de globalização (ORAL; KETTANI, 1997, 1998; ROCHA et al., 2004). Entre os diversos efeitos da intensificação desse fenômeno, estão o aumento dos diferentes fluxos culturais, proporcionando um contato maior entre as diferentes culturas (CANCLINI, 2005; FEATHERSTONE, 1997), e a desterritorialização dos mercados, que coloca em contato empresas de diversas localidades e, por conseguinte, aumenta a competitividade nos negócios (CANCLINI, 2005; FEATHERSTONE, 1997; ORAL; KETTANI, 1997, 1998; PORTER, 1980, 1985; ROCHA et al., 2004). Nesse novo contexto competitivo, o modo pelo qual as empresas atuavam até então passa por certos questionamentos, fazendo com que as firmas repensem o seu comportamento para sobreviver (HEMAIS; HILAL, 2004; ORAL; KETTANI, 1997, 1998).

Uma estratégia de adaptação possível é aumentar o comprometimento dos negócios com o mercado externo. Afinal, a internacionalização pode oferecer vantagens, tais como: maior competitividade; acesso a tecnologia e *know how*; produção mais eficiente; formação de *networks* (redes de relacionamentos); e menor dependência do mercado interno (HASSAN; BLACKWELL, 1994; HEMAIS; HILAL, 2004; ROCHA et al., 2004).

Nesse ambiente competitivo, quando se observa o que ocorre no Brasil, nota-se que o processo de internacionalização de empresas brasileiras é ainda relativamente recente e tímido se comparado ao fenômeno em outros países, especialmente no tocante à instalação física no exterior. As explicações para tais características são diversas. Por exemplo, alguns autores (BEZERRA, 2004; GUIMARÃES; ZEIDAN; TEIXEIRA, 2004) justificam a pouca experiência do caso brasileiro com base no protecionismo do mercado doméstico, o qual pretendia evitar a competição externa, desde meados da década de 1950 até a abertura

econômica na década de 1990. Já outros estudiosos (GUIMARÃES; ZEIDAN; TEIXEIRA, 2004; ROCHA, 2003; ROCHA; BLUNDI; DIAS, 2002) atribuem a baixa ocorrência da internacionalização *outward* (para fora) no Brasil a fatores geográficos, ambientais, motivacionais, culturais e econômicos. Nessa perspectiva, é importante perceber que, por ser relativamente recente e pouco freqüente, o caso brasileiro é ainda pouco conhecido, tornando relevante o seu estudo.

No âmbito da internacionalização de empresas, uma discussão relevante, não só para o caso brasileiro como para outros países, refere-se aos efeitos da imagem do país de origem <sup>1</sup> sobre os resultados das empresas, tendo em vista o atual ambiente globalizado, em que diferentes culturas são colocadas em justaposição / colisão, fazendo com que as pessoas tenham que organizar e lidar com um quadro de diversidade. A questão fundamental dessa discussão é se a imagem do país de origem, este elemento central da dimensão “cultura de marca”, pode ser favorável, prejudicial ou neutra para o desempenho dos produtos nos mercados externos.

Em relação à imagem do Brasil, constata-se que as opiniões se dividem. Enquanto alguns (BARBOSA, 1992; BLUNDI; ROCHA, 2003; ROCHA et al., 2004) acreditam que a imagem do Brasil pode prejudicar o desempenho das empresas nacionais no exterior, outros (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003; SOUZA, 2004) defendem que ela pode ser positivamente trabalhada usando estratégias de marketing adequadas.

Por essas justificativas, o presente trabalho se propõe a investigar a seguinte **questão**: a dimensão “cultura de marca” pode ser usada como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização?

Para responder com certa precisão a essa pergunta, seria necessário conduzir pesquisas qualitativas sobre percepções de identidades nacionais, as quais são extremamente caras já que exigem institutos de pesquisa altamente qualificados. Apenas grandes corporações têm condições de arcar com estudos desse porte. Contudo, dentro dos limites possibilitados pelas fontes secundárias, é possível fazer um trabalho que contribua com reflexões válidas e interessantes para tentar enfrentar o questionamento proposto. Para tanto, propõe-se aqui como **objeto de estudo** a análise do caso da linha de produtos Ekos da Natura, marca brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, na França durante um ano, entre abril de 2005 e abril de 2006.

---

<sup>1</sup> Cabe destacar que, na verdade, não existe uma imagem única de um país. Existem imagens, visto que um país apresenta diversas características que podem ser percebidas pelos consumidores estrangeiros (Papadopoulos; Heslop, 2002). Porém, como na literatura de Negócios é usado o termo imagem do país de origem, no presente trabalho a palavra “imagem” também é empregada no singular.

Fundada em 1969 como uma pequena loja em São Paulo, a Natura se consolidou ao longo dos anos como uma marca nacional de qualidade e é hoje líder no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileiro, com 25,2% de participação no mercado maquiagem, perfumaria e tratamento de pele em 2004<sup>2</sup>. Cabe destacar que a empresa se propõe ser uma organização com uma identidade impregnada de valores centrados na ética e na cidadania, que busca exercer, de forma crescente, um comportamento empresarial socialmente responsável.

Em 2006, a Natura está atuando no Brasil, na Argentina, no Chile, no Peru, na Bolívia, na França e no México com um portfólio de mais de seiscentos produtos, que inclui soluções para diversas necessidades de homens e mulheres de todas as idades, sobretudo, de classe AB. São diversas linhas de produtos de cuidado e tratamento dos cabelos, da pele do rosto e do corpo, maquiagem, perfumaria, produtos para o banho, proteção solar, higiene oral e linhas infantis. Porém, para a abertura de sua loja no mercado francês, a empresa resolveu levar apenas a sua linha Ekos, que utiliza como ingredientes recursos da biodiversidade brasileira. Essa linha é hoje um dos carros-chefe da empresa, na medida em que permite um posicionamento da marca Natura relacionado à preservação do meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável e à riqueza da cultura brasileira.

Portanto, para dar conta do questionamento proposto através do caso da Natura na França, o presente trabalho divide-se em cinco seções. Na primeira, “Objetivos”, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Na segunda, “Metodologia”, é delineado o método utilizado. Na terceira, “Fundamentação Teórica”, são sintetizadas algumas produções teóricas relevantes acerca dos temas “globalização”, “cultura de marca” e “imagem do país de origem”. Na quarta, “O Caso Natura”, relata-se um pouco da trajetória Natura no Brasil, do seu processo de internacionalização e da sua proposta para o mercado francês. Na quinta, “Considerações Finais”, é contraposto o caso relatado à fundamentação teórica, tentando contemplar uma resposta para o questionamento aqui proposto. Posteriormente, encontram-se as “Referências”. Nessa parte, é explicitada a bibliografia utilizada, havendo uma subseção, “Material utilizado na redação do caso Natura”, em que são especificados as reportagens, os artigos, os documentos, os relatórios, os *sítes* e os trabalhos acadêmicos utilizados para reunir as informações necessárias para a redação do caso. Por fim, constam três anexos na seguinte ordem: “Ano do Brasil na França”, “Linha Ekos” e “*Maison Natura*”.

---

<sup>2</sup> Porcentagem fornecida pelo Euromonitor Internacional, mas retirada do relatório que a Natura enviou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em dezembro de 2005.

### *Objetivo geral*

O presente trabalho visa a verificar se a dimensão “cultura de marca” pode ser usada como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização por meio da análise do caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Obter maior conhecimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras;
- ✓ Avaliar se as peculiaridades brasileiras podem ser usadas como diferencial competitivo pelas empresas nacionais no mercado internacional;
- ✓ Investigar a estratégia de marketing, com ênfase no item Promoção, usada pela marca brasileira Natura do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para a entrada no mercado francês em um dado período;
- ✓ Analisar a adequação da comunicação da Natura ao público francês no que isso seja possível através da análise de fontes secundárias;
- ✓ Contribuir com reflexões sobre as estratégias de marketing das empresas brasileiras no exterior.

A discriminação da metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas, uma vez que possibilita a aceitação dos resultados de cada estudo pelos demais pesquisadores da área. Por meio da metodologia, qualquer pesquisador pode repetir a investigação nas mesmas circunstâncias e com os mesmos cuidados, alcançando resultados exatamente iguais e, dessa forma, legitimando um conhecimento adquirido empiricamente (CAMPOMAR, 1991). Segundo Selltiz et al. (1974 apud CAMPOMAR, 1991, p.95), pode-se dizer, então, que “o método científico de pesquisa é um conjunto de passos específicos e claramente determinados para obtenção de um conhecimento, passos estes aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa.”

Nessa perspectiva, o pesquisador pode aplicar métodos quantitativos ou qualitativos ao seu estudo. Em linhas gerais, a primeira técnica caracteriza-se pela quantificação ou mensuração da ocorrência de um fenômeno, freqüentemente utilizando inferências estatísticas por meio de amostras. Já o método qualitativo distingue-se por realizar análises em profundidade e com muitos detalhes acerca de um tema, utilizando-se de inferências não-estatísticas (CAMPOMAR, 1991). Pode-se constatar, então, que o problema de pesquisa é o que determina a escolha do método de estudo, devendo-se considerar os objetivos a serem alcançados e natureza do fenômeno a ser investigado (BONOMA, 1985).

Como as pesquisas no campo do marketing, em geral, buscam analisar conjunturas reais – uma complexa tarefa de observação – para construir teorias ou modelos, o método qualitativo torna-se o mais indicado para investigar essas situações práticas. Em especial, a estratégia de estudos de caso contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais e sociais e, por isso, vem sendo amplamente utilizada nesta área (YIN, 2001; CAMPOMAR, 1991; BONOMA, 1985).

O estudo de caso constitui um método de pesquisa social empírica – ou seja, uma maneira lógica de coletar e analisar experiências sociais –, que se caracteriza pela investigação intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, até mesmo de apenas um caso. Cabe destacar que a ênfase é dada à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores envolvidos em cada situação, respondendo principalmente a

questões do tipo “como?” e “por quê?” (YIN, 2001; CAMPOMAR, 1991). De acordo com Bonoma (1985), o principal propósito deste método é aprofundar conhecimentos e, por conseguinte, o objetivo da fase de coleta de dados não é quantificação e enumeração, mas descrição, classificação (desenvolvimento de tipologia), desenvolvimento teórico, teste limitado de uma teoria; em resumo, compreensão.

Uma definição mais precisa de o que é um estudo de caso, que permita um melhor entendimento de sua aplicabilidade à pesquisa acadêmica em marketing, pode ser conseguida observando-se as suas características centrais. O primeiro traço relevante é definido por Yin (2001) como a capacidade do estudo de caso em investigar fenômenos contemporâneos nos quais não se pode manipular o comportamento dos seus atores – muito comuns no campo do marketing –, sendo, assim, necessário o levantamento de numerosas informações para se conhecer um novo processo.

Em segundo lugar, percebe-se que uma forte motivação para realizar estudos de caso nas ciências sociais surge do desejo de se compreender fenômenos sociais amplos e complexos, que não podem ser dissociados do contexto em que estão naturalmente inseridos (YIN, 2001; BONOMA, 1985). Nesse sentido, um pesquisador “poderia utilizar o método do estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo” (YIN, 2001, p.32). Nestes casos, a relevância do contexto reside na sua capacidade de influenciar o evento em questão. Sem tais fatores contextuais, a análise seria seriamente prejudicada, visto que o processo de interação entre determinantes internos e externos estaria perdido. Logo, o estudo de caso preocupa-se com o registro das características relevantes ao fenômeno como aparecem na realidade: em interação (GOODE; HATT, 1979).

Em resumo, pode-se dizer que o estudo de caso é um meio de preservar as características holísticas e significativas das situações da vida real. Em outras palavras, é uma abordagem que leva em consideração o objeto de estudo como um todo. Entretanto, é preciso deixar claro que “a *totalidade* de qualquer objeto, quer físico, biológico, ou social, é uma construção intelectual” (GOODE; HATT, 1979, p.423, grifo dos autores). Isso significa que, na realidade, nenhum processo ou objeto pode ser delimitado, na medida em que uma variável sempre interage com outra, impossibilitando a existência de limites inerentes ou intrínsecos. Por conseguinte, nenhum método, seja qualitativo ou quantitativo, é capaz de analisar um fenômeno em toda a

sua unicidade. Desse modo, quando se fala em “objeto de estudo como um todo”, não se pode compreender o “objeto de estudo como uma unidade verdadeiramente única”, já que a unicidade de um objeto ou processo é dada por abstração científica. Desse ponto de vista, percebe-se que os limites de qualquer fenômeno, na verdade, são dados pelo problema da pesquisa, o qual determina em que momento é melhor deixar de obter dados sobre o objeto. O método do estudo do caso, portanto, é apenas uma tentativa de manter juntas, como uma unidade, as características significativas para a questão investigada (GOODE; HATT, 1975).

Em terceiro lugar, o estudo de caso se distingue dos outros métodos qualitativos, porque lida com uma ampla variedade de fontes de dados, o que possibilita uma visão mais completa do objeto de estudo e a obtenção de evidências mais convincentes e acuradas. Afinal, considerações corroboradas por várias fontes distintas têm muito mais credibilidade do que aquelas baseadas em poucas, ou em até mesmo uma fonte de informação (YIN, 2001; BONOMA, 1985).

Diante de tais características do estudo de caso, Campomar (1991, p.96) também concorda que

a definição de Yin (1990) parece ser a mais adequada: “O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.”

Goode e Hatt (1979, p.432, grifo dos autores) concluem, então, que, apesar de não ser possível correlacionar o método do estudo do caso a uma técnica específica de obtenção de dados, ele “é um *modo de organizar os dados* em termos de uma determinada unidade escolhida como a história de vida do indivíduo, a história de um grupo, ou um processo social delimitado.” Em vista disso, Bonoma (1985) considera que, na pesquisa acadêmica em marketing, a unidade escolhida – o caso – é uma descrição de uma situação gerencial, baseada em diversas fontes de dados, elaborada para ser sensível ao contexto em que a gestão acontece e às suas restrições temporais.

Diante da compreensão de o que é o **método do estudo de caso**, constata-se que esta estratégia é a mais adequada para dar conta do problema levantado pelo presente trabalho – a dimensão “cultura de marca” pode ser usada como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização? –, levando-se em consideração os objetivos pretendidos e a natureza contemporânea e indissociável do contexto do objeto de estudo.



Vale destacar que, tendo-se definidos as questões, os objetivos e o método da pesquisa, torna-se imprescindível a leitura e síntese de teorias e conceitos relacionados ao tema do estudo antes do início da coleta de dados. A importância da fundamentação teórica, neste momento, reside em fornecer uma direção à coleta de dados, determinando quais informações devem ser coletadas (YIN, 2001), além de permitir que o pesquisador entre em contato com a produção anterior sobre o tema. Afinal, estando familiarizado com o que já foi discutido acerca de um determinado assunto, ele pode evitar os enfoques já abordados, de modo a conduzir uma pesquisa que agregue conhecimentos à produção acadêmica de sua área (SANTAELLA, 2001).

Assim, na sessão “Fundamentação Teórica”, são sintetizadas algumas produções teóricas acerca dos temas “globalização”, “cultura de marca” e “imagem do país de origem”, explicando-as, comentando-as e justificando suas escolhas em função do recorte do tema.

Já em relação à coleta de dados para a redação do caso, o material foi reunido primordialmente a partir de **fontes de dados secundários**, envolvendo:

- ✓ Levantamento de informações setoriais, divulgadas na Internet por associações e institutos, como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) e o Euromonitor International;
- ✓ Levantamento de informações específicas da Natura, em relação à sua história, processo de internacionalização, produto, posicionamento e estratégia de comunicação, divulgadas:
  - pela própria empresa: Relatório Anual 2004, Relatório Anual 2005, relatórios apresentados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e seu *site*;
  - pela imprensa: Jornal Valor Econômico, Jornal Gazeta Mercantil, Jornal O Globo, Jornal do Brasil, Jornal Estado de São Paulo, Jornal DCI-SP, Jornal The Economist, Revista Isto é Dinheiro, Revista Exame, Revista Época, Revista EmbalagemMarca, Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, Revista Consumidor Moderno, Revista HSM Management, Informe BB, portal Netcomex, portal Export News, portal CosméticosBR e portal The CosmeticSite.com;

- pelos trabalhos de Ghoshal *et al.* (2000), de Gracioso e Najjar (2000) e de Oliveira (2003).

A opção por privilegiar fontes de dados secundárias deve-se a dois fatores principais: a abundância de informações encontradas; e a localização da sede da Natura em Itapeverica da Serra, São Paulo, o que dificulta entrevistas presenciais. Todavia, é preciso destacar alguns cuidados que devem ser tomados ao se analisar esse tipo de fonte. Em primeiro lugar, não se pode achar que documentos são registros literais e imparciais de eventos. Pelo contrário, são apenas versões dos seus autores sobre os eventos, escritas com objetivos específicos e visando a um certo público-alvo. Por isso, ao tomá-los como fonte de dados, deve-se estar atento para não repetir visões tendenciosas de quem os escreveu. Em segundo lugar, apesar de ser possível fazer inferências a partir de um documento, elas não devem ser tomadas como descobertas definitivas, já que, mais tarde, podem se revelar falsas indicações. Ao invés disso, devem ser tratadas como indícios a serem investigados mais a fundo, buscando corroborá-las com informações de outros documentos e de outros tipos de fonte (YIN, 2001).

Levando-se em consideração tais cuidados acerca do uso de fontes de dados secundárias, a análise do caso, como indica Yin (2001, p.54), deve ser feita pelo método da generalização analítica, “no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso.” Assim, neste momento da pesquisa, a fundamentação teórica torna-se o veículo principal para efetuar analogias, comparando-se as situações levantadas com teorias, modelos e outros casos (CAMPOMAR, 1991).

Apesar de o método do estudo de caso ser uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores – principalmente aqueles que desconhecem o método e aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado (CAMPOMAR, 19991) – criticam-no, alegando principalmente: falta de rigor científico; não serem possíveis generalizações científicas; e ser uma estratégia muito demorada (YIN, 2001).

Em primeiro lugar, muitos pesquisadores associam o estudo de caso a uma abordagem intuitiva, com distorções resultantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade social. De fato, no passado, muitos pesquisadores chegaram a conclusões sem descrever explicitamente as operações utilizadas e aceitaram evidências equivocadas ou visões tendenciosas para

influenciar o significado das descobertas (YIN, 2001; CAMPOMAR, 1991; GOODE; HATT, 1975). Porém, como argumentam Goode e Hatt (1975, p.421), “isto é verdadeiro para a maior parte da pesquisa social, e em nenhuma circunstância existe uma conexão intrínseca entre o estudo do caso e as técnicas de pesquisa não sofisticadas.” No entanto, estes mesmos autores chamam a atenção para o perigo de o pesquisador, ao realizar um estudo de caso, ter a falsa sensação de conhecer tudo sobre o caso investigado, ignorando princípios básicos do plano de pesquisa e deixando de confirmar a fidedignidade dos dados. Isso porque, diferentemente do que ocorre na maioria das pesquisas, não existem lembretes constantes de que só uma parte bem reduzida da experiência está representada nos dados. Contudo, os próprios autores defendem que tal problema pode ser contornado com um plano de pesquisa que considere os perigos resultantes desse sentimento de certeza.

Em segundo lugar, muitos pesquisadores criticam o estudo de caso por ele não fornecer uma base suficiente para uma generalização científica. Sem dúvida, este método não possibilita generalizações estatísticas, mas seu objetivo, em contrapartida, também não é enumerar frequências. Essa estratégia objetiva aprofundar conhecimentos utilizando generalizações analíticas. Assim, o estudo de caso é generalizável a proposições teóricas, em vez de a populações ou universos, não deixando de ser um método científico (YIN, 2001).

Em terceiro lugar, uma preocupação muito comum é com o grande investimento de tempo necessário para se realizar um estudo de caso. No entanto, tal pensamento decorre da errada associação desta estratégia ao uso obrigatório de etnografia ou observação participante – processos demorados – como método de coleta de dados. Todavia, podem ser realizados ótimos estudos de casos sem englobar essas práticas de coleta de dados (YIN, 2001).

Entretanto, é necessário ressaltar uma limitação existente em qualquer método de pesquisa social: a interferência inevitável do ponto de vista do observador tanto na coleta de dados quanto na análise do material selecionado. Como adverte Velho (1981, p.129), “o processo de conhecimento da vida social sempre implica um grau de subjetividade”. Isso se deve ao fato de que o olhar e o pensamento do pesquisador são construídos a partir de referenciais teóricos e de interações culturais e históricas que lhes são próprios, sendo, conseqüentemente, todo o conhecimento por ele produzido apenas a sua interpretação da realidade, não sendo a *realidade* em si (SANTAELLA, 2001; VELHO, 1981). Porém, esse envolvimento inevitável com o objeto de estudo não retira o caráter científico dos trabalhos produzidos. Afinal, o rigor

científico deve ser interpretado como uma busca pela objetividade relativa, na medida em que, embora seja defendida uma postura ideológica de não enviesar o tema de propósito, sempre são obtidos resultados parciais, subjetivos e não neutros, que devem ter essa natureza declarada (VELHO, 1981).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Como destaca Featherstone (1997), existem duas linhas de pensamento acerca dos efeitos da globalização sobre as culturas <sup>3</sup> locais. A primeira, a que se concedeu muita credibilidade até recentemente, pressupõe a extensão da cultura de um único Estado-Nação até cobrir todo o globo, em um processo de conquista e unificação. A idéia é que as diversas culturas existentes seriam incorporadas e integradas a uma única cultura dominante. Desse modo, o processo de globalização acarretaria uma homogeneização cultural, em que todas as pessoas do planeta assimilariam uma única cultura comum (FEATHERSTONE, 1997).

Para os pensadores dessa linha, tal potência cultural capaz de subjugar todas as outras culturas seria os Estados Unidos, graças à sua hegemonia econômica e política. Nesse sentido, o fato de indivíduos em diferentes localidades compartilharem e consumirem os mesmos ideais, imagens e artefatos advindos do *“American way of life”*, como a Coca-Cola, seria a prova de que tal processo de homogeneização estaria realmente em curso. Dessa perspectiva, o estilo de vida norte-americano é visto como uma ameaça à integridade das particularidades culturais, que acabariam cedendo à sua força homogeneizadora (FEATHERSTONE, 1997).

Essa lógica da americanização é um tipo de pensamento que só pôde surgir inserido na crença no universalismo e no progresso, característica típica da modernidade. Tal pressuposto do universalismo advém da idéia de que a história ocidental seria a história universal do mundo. Ou seja, fenômenos característicos da história do Ocidente – como, por exemplo, a industrialização, a urbanização, a mercantilização e a ênfase no individualismo – seriam dotados de uma tal força magnetizadora capaz de fazer com que todos os povos aderissem a esses processos. Incorporado a essa lógica, há o pressuposto de que a história teria um impulso direcional – o progresso –, sendo, assim, composta de uma hierarquia de estágios que partiria do menos para o mais evoluído. Sob essa perspectiva, a cultura norte-americana seria a mais desenvolvida e, por isso, deveria dominar todas as outras menos evoluídas. Estas, à medida que absorvessem ou reproduzissem características do estilo de vida americano,

---

<sup>3</sup> Diversos estudiosos da Antropologia tentaram definir o conceito de cultura para entender e falar das diferenças entre os homens. Há, portanto, diversas definições para esse conceito. Para Blundi e Rocha (2003, p.146), por exemplo, “a cultura seria o resultado da capacidade de os seres humanos darem significado às coisas do seu mundo, da realidade à sua volta. Falar sobre cultura é falar da condição humana de se situar no mundo, de criar referenciais.” Para os autores, é possível, então, imaginar a cultura como “um sistema de códigos, como uma gramática, ou seja, algo que vem antes do vocabulário, que o gera, que o constitui e que estabelece regras entre os seus elementos.”

subiriam na hierarquia simbólica e seguiriam em direção ao progresso (FEATHERSTONE, 1997).

Já a segunda linha de pensamento – que parece explicar melhor o processo de globalização até agora vivenciado – constitui-se a partir da negação da primeira. Por exemplo, ela não concebe a possibilidade de a cultura de único Estado-Nação estender-se sem limites, dominando as demais culturas, devido a três motivos principais.

Em primeiro lugar, esse tipo de lógica de dominação pressupõe que os indivíduos assimilam o estilo de vida estrangeiro passivamente, sem nenhuma opção de apropriação ou ainda de negação. Contudo, as diferenças não se dissolvem facilmente (FEATHERSTONE, 1997). Por conseguinte, como adverte Canclini (2005), a relação da globalização com as culturas locais não pode ser pensada como se aquela apenas procurasse homogeneizar estas.

Em segundo lugar, deve-se ter em mente que a emergência de novos núcleos de poder – como o Japão e a China no Oriente –, impossibilita a concepção dos processos globais em termos da dominação de um único centro – os Estados Unidos – sobre as periferias. Pelo contrário, existem hoje diversos centros competitivos que, apesar de não estarem na mesma condição de igualdade, estão alterando o equilíbrio global de poder político e econômico e forjando novos conjuntos de interdependências, paralelamente à influência norte-americana.

Em terceiro lugar, ao se perceber que a cultura dos Estados-Nação não é resultado apenas da reação a forças no interior de seu território, como explica Featherstone (1997), mas também se forma a partir da diferenciação do “grupo de dentro” em relação ao “grupo de fora”, conclui-se que seria inviável haver uma cultura mundial nos moldes da cultura do Estado-Nação. Afinal, uma cultura desse tipo que abrangesse todo o globo não teria como se estruturar reagindo a forças que operam fora do seu território, a menos que ocorresse uma invasão extraterrestre, como ironiza Featherstone (1997).

Desse modo, a segunda linha de pensamento defende que a globalização, em vez de produzir homogeneização, intensifica os diferentes fluxos culturais através de meios aperfeiçoados de comunicação, proporcionando um contato maior entre as culturas. Diversos sistemas culturais que eram mantidos mais afastados, agora, interpenetram-se e se cruzam sem princípios óbvios de organização. Com essa “compressão espacial”, as diferentes culturas são colocadas em

justaposição / colisão, fazendo com que as pessoas tenham que organizar e lidar com toda essa diversidade. Surgem, então, maneiras desiguais de se articular os diversos elementos culturais, combinando-os e transformando-os. Ou seja, os indivíduos se apropriam, ao seu modo particular, das culturas heterogêneas com que se relacionam cotidianamente, misturando-as e hibridizando-as em uma verdadeira transação intercultural. Tal processo de apropriação não faz com que as culturas locais sejam incorporadas a um estilo de vida dominante, mas sim permite que as diferenças interculturais persistam frente à globalização (CANCLINI, 2005; FEATHERSTONE, 1997).

Conforme destaca Featherstone (1997, p.31), “o processo de globalização, portanto, não parece produzir a uniformidade cultural. Ele nos torna, sim, conscientes de novos níveis de diversidade.” Porém, essa lógica de pensamento só é passível de existir inserida em um contexto pós-moderno que abandona os conceitos de universalismo e progresso. Frequentemente, em relação à descrença no universalismo, ouve-se falar que o pós-modernismo deve ser encarado como o “fim da história”. Tal expressão se refere ao abandono da concepção moderna de que a história ocidental seria a história do próprio mundo. Significa, assim, o fim da percepção da história como um processo linear interminável de unificação do mundo a partir do Ocidente, tendo a Europa como centro, no século XIX, e os Estados Unidos, no século XX. Isso porque tal perspectiva simplesmente se tornou insustentável diante da emergência de novos núcleos competitivos que alteraram o equilíbrio de poder e puseram em evidência narrativas suprimidas durante a modernidade, sugerindo não existir uma história privilegiada, mas apenas diferentes histórias. Na pós-modernidade, perdeu-se, então, a confiança de que as histórias individuais dos Estados-Nação poderiam ser incorporadas a uma única narrativa histórica universal. Adicionalmente, abandonou-se o conceito de desenvolvimento da história em estágios hierarquizados, partindo do menos para o mais evoluído (FEATHERSTONE, 1997). Como explicita Featherstone (1997, p.125), “a pós-modernidade não deve ser considerada uma nova época, um novo estágio de desenvolvimento a partir da modernidade, mas como a percepção dos pressupostos imperfeitos desta última.” Dessa forma, não se crê mais na existência de uma cultura mais evoluída que deve guiar as demais rumo ao progresso. Pelo contrário, todas as culturas são lançadas na cena global em uma situação cada vez mais pluralística (FEATHERSTONE, 1997).

Vale ressaltar que, se a prova de o processo de americanização estar em curso seria pessoas de diferentes partes do planeta manifestarem em seu cotidiano elementos do estilo de vida

norte-americano, a prova de que a globalização apenas promove o contato intenso entre diferentes culturas, sem uniformizá-las, seria a sobrevivência de particularidades locais no dia-a-dia dos indivíduos. Hoje é possível conceber que as características comuns compartilhadas em diferentes partes do planeta significam apenas a convergência de hábitos culturais urbanos, não se imaginando que o número de aspectos semelhantes cresça até a completa homogeneização cultural, visto que estilos peculiares de vida sempre são mantidos (CANCLINI, 2005). Como resume Canclini (2005, p.101), “a homogeneização do consumo e da sociabilidade propiciada pelo formato comum com que esses serviços [urbanos] se organizam não anula as particularidades.”

Essa coexistência de características culturais internacionalmente homogêneas com singularidades locais pode ser confirmada pela não-resolvida discussão na literatura de Marketing e Negócios Internacionais acerca da padronização ou da adaptação dos produtos e do *marketing mix* <sup>4</sup> para a atuação em mercados externos. A padronização corresponde à estratégia de utilizar o mesmo produto e marketing mix em todos os mercados, sendo permitida apenas pequenas modificações superficiais, como a tradução de palavras. Com essa estratégia, a empresa se aproveita das características culturais comuns existentes entre os países ao expandir-se internacionalmente, obtendo uma redução de custos por economias de escala, uma simplificação da tomada de decisão e uma imagem mundial uniforme para o seu produto (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001; HASSAN; BLACKWELL, 1994; LEVITT, 1983; RYANS JUNIOR; GRIFFITH; WHITE, 2003). Entretanto, a aceitação do produto pode ser comprometida pela existência de diferenças culturais entre os consumidores (HASSAN; BLACKWELL, 1994; RYANS JUNIOR; GRIFFITH; WHITE, 2003). Já a adaptação é a estratégia de customizar o produto e o marketing mix para cada um dos mercados estrangeiros. Por meio dessa abordagem, a empresa leva em consideração a existência de especificidades locais ao comercializar seus produtos (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001; HASSAN; BLACKWELL, 1994; RYANS JUNIOR; GRIFFITH; WHITE, 2003). Embora isso acarrete maiores custos, a empresa pode atender as necessidades dos consumidores e se comunicar com eles de forma mais eficiente, além de estabelecer um vínculo mais íntimo com os seus clientes (AAKER, 2001; HASSAN; BLACKWELL, 1994; RYANS JUNIOR; GRIFFITH; WHITE, 2003). Como se vê, ambas as estratégias têm suas vantagens e desvantagens, o que impossibilita uma conclusão satisfatória nas discussões teóricas sobre qual seria o melhor método (AAKER;

---

<sup>4</sup> O *marketing mix*, também chamado de composto de marketing e de mix de marketing, é definido por Kotler e Armstrong (1999, p.514) como “o conjunto de ferramentas táticas de marketing controláveis – produto, preço, praça e promoção – que a empresa coordena para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo”.



JOACHIMSTHALER, 2000; CZINKOTA; RONKAINEN, 2001; KAPFERER, 2004b; RYANS JUNIOR; GRIFFITH; WHITE, 2003). Na prática, é difícil encontrar uma empresa que padronize ou adapte completamente seu produto e seu *marketing mix* (HASSAN; BLACKWELL, 1994). Essa “indecisão” evidencia, assim, a existência tanto de características culturais comuns internacionalmente quanto de particularidades culturais locais, sem que uma faça com que a outra deixe de existir, visto que, se uma dominasse a outra, seria muito fácil escolher entre padronização ou adaptação.

De fato, uma consequência paradoxal da globalização atualmente observada não é a produção de homogeneidade, mas a colocação da diversidade cultural em evidência. Afinal, o fluxo mais livre e intenso de pessoas, capitais, bens e mensagens pelo globo leva a uma sensibilidade cada vez maior das muitas particularidades das culturas locais (FEATHERSTONE, 1997; CANCLINI, 2005). Cabe agora destacar que tal sensibilidade pode ser positivamente trabalhada no mundo dos negócios. Isso porque se os produtos e empresas não podem ser dissociados de seus países de origem, pois estes lhes conferem uma parte essencial de sua imagem <sup>5</sup> (BAKER; BALLINGTON, 2002), e se, no ambiente internacional altamente competitivo ocasionado pela globalização, as empresas devem cada vez mais buscar associações que sejam difíceis de serem replicadas e que possam se tornar uma vantagem competitiva (ORAL E KETTANI, 1997, 1998; PORTER, 1980, 1985), infere-se que o país de origem pode ser o diferencial competitivo de que as empresas precisam (BAKER; BALLINGTON, 2002). Conseqüentemente, os elementos do país de origem que poderão ser usados como diferenciadores são as suas singularidades culturais, já postas em evidência pelo processo de globalização.

Dado que uma das funções centrais de uma marca <sup>6</sup> é fornecer diferenciação (AAKER, 2001; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000; KAPFERER, 2004a, 2004b), a empresa que quiser se aproveitar das especificidades do seu país de origem para obter uma vantagem competitiva deve enfatizá-las na identidade de sua marca. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2000) e

---

<sup>5</sup> Segundo Kapferer (2003), a imagem é um conceito de recepção. Como explicam Aaker (2001) e Aaker e Joachimsthaler (2000), ela corresponde às percepções atuais relativas a uma empresa, produto, serviço, marca, país etc.

<sup>6</sup> Diversos autores tentam definir “marca”. Por exemplo, Gallotti (2003, f.114) a entende como “uma produção de mensagem que busca adesão de um público através do ato de escolha do consumo do produto identificado por esta marca”. Kapferer (2004a, p.20) a define como “um símbolo que diferencia os produtos daqueles da concorrência e certifica sua origem”. Já a *American Marketing Association* (apud Kotler; Gertner, 2002) a toma como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação destes, que objetiva identificar os produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los de seus competidores.

Aaker (2001), em contraste com a imagem de marca – a forma como a marca é atualmente percebida pelos seus públicos –, a identidade de marca é aspiracional, pois é a forma como a empresa gostaria que sua marca fosse percebida. Logo, em seu sentido fundamental, a identidade de marca representa um conjunto exclusivo de associações que a empresa deseja que sua marca signifique, sendo que tais associações devem diferenciar a marca e ter apelo junto ao seu público-alvo. A identidade de marca é, portanto, um conceito de emissão (KAPFERER, 2003), consistindo, como sintetiza Gallotti (2003), naquilo que a marca pretende contar ao seu público-alvo.

Em 1992, Jean-Noël Kapferer propôs uma ferramenta analítica para abordar o campo da identidade de marca, o chamado “prisma de identidade da marca”. A proposta consistiu em um modelo baseado na geometria do hexaedro, tomando cada uma das suas seis faces como uma dimensão da marca. As seis dimensões definidas foram: o físico da marca, a personalidade de marca, a cultura de marca, a relação de marca, o reflexo de marca e a mentalização de marca (GALLOTTI, 2003; KAPFERER, 2003). Para os propósitos deste estudo, somente a dimensão “cultura de marca” é detalhada, uma vez que é a parte do “prisma” que proporciona oportunidades potenciais para a diferenciação pelo país de origem.

Segundo Gallotti (2003) e Kapferer (2003), a dimensão “cultura de marca” pressupõe que a marca é um produto da cultura em que foi concebida: do contexto de fundação da empresa, de seu fundador, da sua região de origem ou de qualquer outro fato determinante de sua história. Por exemplo, há marcas que fazem uso da sua dimensão “cultura de marca” ao remeterem aos seus fundadores, explorando suas imagens de prestígio, tais como a Ford, a Disney, a Hewlett Packard e a Ferrari, que, já no próprio nome, estabelecem a transferência das características do fundador para a marca. Tal uso da “cultura de marca” também parece ser especialmente importante no mundo da moda, em que os valores percebidos em uma marca estão intimamente ligados às características dos estilistas que a fundaram. É esse o caso de marcas como Armani, Versace, Chanel, Yves Saint-Laurent, Gucci e Dior, cujo prestígio está ligado aos seus fundadores, respectivamente, Giorgio Armani, Gianni Versace, Coco Chanel, Yves Henri Donat Mathieu-Saint-Laurent, Guccio Gucci e Christian Dior.

Outro caso de marcas que exploram sua dimensão “cultura de marca” corresponde àquelas que remetem a uma região ou a um país que lhes confere credibilidade. Em relação à região de origem, surgem como exemplos: os champanhes Möet-et-Chandon e a Laveuve Clicquot de

selos de qualidade (*appellation controlée*) que remetem diretamente à província francesa Champagne; os conhaques Couvoisier e Napoléon que fazem uso da sua origem na região francesa de Cognac; e as soluções de informática da Apple, que incorporam os valores da Califórnia, estado norte-americano caracterizado por romper fronteiras. Já em relação ao país de origem, há diversos exemplos, tais como: os perfumes e óculos Chanel que são vistos indelevelmente como franceses; os relógios Swatch, suíços; os refrigerantes Coca-Cola e as soluções de informática da IBM, americanos; os automóveis Mitsubishi, Toyota e Nissan, japoneses; e os automóveis Mercedes, alemães. Em todas essas ilustrações citadas, a associação da marca a uma região ou a um país sugere que a marca oferecerá uma qualidade maior, uma vez que a sua região ou o seu país de origem possui a tradição de produzir o melhor dentro daquela classe de produtos (AAKER, 2001; GALLOTTI, 2003; KAPFERER, 2003).

Cabe ressaltar que a dimensão “cultura de marca” não precisa ser autêntica; ela precisa parecer autêntica. Isso significa que ela pode incluir a apropriação de uma origem na cultura de outrem. Tal origem, apesar de forjada, pode ser eficiente, pois agrega tradição e/ou prestígio à identidade de marca em questão. Como exemplos, podem ser citados o sorvete americano Häagen-Dazs e o restaurante americano Outback Steakhouse, que transmitem a idéia de serem, respectivamente, de algum país nórdico e da Austrália. Também podem ser mencionadas as marcas de cerveja brasileiras que se apropriam de toponímicos que evocam tradição no ramo cervejeiro, como o estado alemão Bavária e a região tcheca Bohemia, onde foram inventados célebres tipos de cerveja. É esse o caso de marcas como a Bohemia e a Bavaria, as quais passam uma identidade cultural que, de fato, não têm, mas que sabem que o seu público-alvo valoriza (GALLOTTI, 2003; KAPFERER, 2003).

Todavia, segundo Kapferer (2003), algumas marcas tentam ocultar sua região ou país de origem, pois acreditam que esse aspecto da sua “cultura de marca” pode prejudicá-las, em vez de a favorecerem. O autor cita como exemplos desse caso a Canon e a Technics, que escondem sua origem japonesa.

De fato, a questão do país de origem tem sido amplamente discutida por diversos autores de diferentes países nas últimas quatro décadas, de modo a verificar qual o efeito desse elemento da dimensão “cultura de marca” sobre o comportamento dos consumidores e tentar compreender se ele pode ser usado como diferencial competitivo para uma marca no mercado

internacional. Na verdade, as discussões tratam da imagem <sup>7</sup> percebida pelos consumidores do país de origem de algum produto ou serviço, pois as decisões de compra dos consumidores são mais influenciadas pelas percepções que os mesmos têm da realidade do que na realidade própria (KOTLER; ARMSTRONG, 1999) <sup>8</sup>.

Assim, muitos autores tentaram definir do que se trata a imagem do país de origem de um produto ou serviço. Para Bilkey (1982 apud RUBIM, 2004), ela pode ser entendida como as opiniões dos compradores a respeito das qualidades relativas dos bens e dos serviços produzidos em um país. Segundo Nagashima (1970 apud RUBIM, 2004), ela corresponde a um retrato, uma reputação que os homens de negócios e os consumidores associam aos produtos e serviços de um país específico. Já Kotler e Gertner (2002) a entendem como a totalidade das crenças e das impressões que as pessoas mantêm acerca de um país. Esses autores explicam que, como as imagens correspondem a uma simplificação de uma grande quantidade de associações e informações associadas a um país, elas são apenas o resultado da mente humana tentando processar e escolher as informações essenciais.

De fato, diversos autores <sup>9</sup> utilizam o conceito de estereótipo para explicar como os consumidores reagem às informações do país de origem. Conforme a definição da Wikipedia, um estereótipo é “uma imagem mental muito simplificada e com poucos detalhes acerca de um grupo que compartilha certas qualidades características (ou estereotípicas) e habilidades”. Nessa perspectiva, Codol (1989, p. 477 apud LIMA, 1997) compreende a estereotipia como “uma operação que consiste em atribuir a objetos de uma categoria todos os traços que se supõe caracterizar o conjunto dos objetos dessa categoria”. Por conseguinte, o estereótipo do país de origem se dá quando os consumidores relacionam a um produto ou serviço tudo aquilo que eles sabem a respeito da habilidade de um país em produzir bens (ROTH; ROMEO, 1992). Da mesma forma que o estereótipo de uma pessoa permite prever suas características, o estereótipo do país de origem permite prever que características um produto ou serviço advindo de um determinado país terá (MAHESWARAN, 1994). Cabe fazer a ressalva de que os estereótipos tanto podem ser representações mentais da realidade – ou, pelo menos, da

---

<sup>7</sup> Cabe destacar que, na verdade, não existe uma imagem única de um país. Existem imagens, visto que um país apresenta diversas características que podem ser percebidas pelos consumidores estrangeiros (Papadopoulos; Heslop, 2002). Porém, como na literatura de Negócios é usado o termo imagem do país de origem, no presente trabalho a palavra “imagem” também é empregada no singular.

<sup>8</sup> Por exemplo, dois produtos com propriedades físicas iguais, mas de marcas diferentes, podem ser percebidos de forma diferente (Rubim, 2004).

<sup>9</sup> Veja Al-Sulaiti e Baker (1998), Baker e Ballington (2002), Balabanis, Mueller e Melewar (2002), Hassan e Blackwell (1994), Kotler e Gertner (2002), Maheswaran (1994), Papadopoulos e Heslop (2002) e Rubim (2004).

realidade local a que a pessoa está exposta – quanto podem ser o resultado de uma associação ilusória ou de um processo de inferência errôneo que não têm nada a ver com a realidade (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002). Contudo, independentemente de os estereótipos dos países serem fidedignos ou não, o importante é entender que as pessoas os formam através do que ouvem, vêem e experimentam em seu cotidiano e acabam transferindo as percepções sobre os países para os seus produtos ou serviços, estando estes enfaticamente associados ao seu país de origem ou não (BAKER; BALLINGTON, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002).

De acordo com Papadopoulos e Heslop (2002), todo país tem uma imagem, ainda que, como afirmam Kotler e Gertner (2002), não administre conscientemente seu nome como uma marca. Tal imagem é criada por uma série de variáveis como os seus produtos representativos, as suas características nacionais, o seu pano de fundo econômico e político, a sua história, as suas tradições, os seus costumes, a sua geografia, as suas personalidades famosas, a sua produção artística e cultural, entre outros (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004). Segundo Balabanis, Mueller e Melewar (2002) e Papadopoulos e Heslop (2002), essas informações sobre o país podem ser obtidas por meio de contatos diretos com o país ou seu povo, da mídia, da arte, do sistema educacional ou da compra de produtos. Parece bastante lógico que contatos diretos com um país estrangeiro ou com seu povo proporcionam percepções mais realistas sobre esse país – e diminuem a probabilidade de ocorrerem inferências errôneas – do que contatos indiretos (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002). Também é claro que pessoas, grupos ou nações distintos provavelmente percebem diferentemente um país, na medida em que a percepção é um fenômeno subjetivo (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; KOTLER; GERTNER, 2002; ROTH; ROMEO, 1992). Porém, o mais importante do ponto de vista gerencial é notar que a imagem do país de origem de um produto ou serviço não está sob o controle direto das empresas (KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Ainda assim, ela é usada como informação que auxilia na avaliação de bens e, conseqüentemente, na decisão de compra (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004).

Embora muitas empresas talvez preferissem que os consumidores coletassem informações sobre os atributos tangíveis dos produtos, analisassem as informações de forma a equilibrar a

importância relativa destes e fizessem, então, uma avaliação ponderada, a realidade é outra. Na verdade, os clientes sentem desconfiança, confusão ou impaciência e, por isso, não procuram (ou não conseguem encontrar) nem processam informações objetivas sobre as marcas. Adicionalmente, muitos consumidores não se importam com o funcionamento na mesma proporção em que se preocupam com o status, a reafirmação e outros benefícios menos tangíveis (AAKER, 2001; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000; HASSAN; BLACKWELL, 1994). Por conseguinte, as sugestões intangíveis, como a dimensão “cultura de marca”, são levadas em consideração na hora de avaliar um produto ou serviço (AAKER, 2001; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004). Por isso, o país de origem é uma informação que influencia o processo de decisão de compra (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004).

Tal influência se deve ao estereótipo do país de origem fornecer um meio simplificado de se obter informações sobre os produtos ou serviços (BAKER; BALLINGTON, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; RUBIM, 2004). Na literatura sobre país de origem, podem ser identificadas três funções principais para essa simplificação: fornecer informação na falta de conhecimento sobre outros atributos dos bens (BAKER; BALLINGTON, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002; RUBIM, 2004); eliminar a necessidade de ponderar sobre outros atributos conhecidos, simplificando a tomada de decisão (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; RUBIM, 2004); e modificar a percepção de outros atributos conhecidos <sup>10</sup>, como a qualidade, o preço e o risco (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; CZINKOTA; RONKAINEN, 2001; MAHESWARAN, 1994; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004).

Vale ainda comentar que diversos autores <sup>11</sup> se dedicaram a entender os mecanismos psicológicos que podem explicar como a informação sobre o país de origem é processada e usada pelos consumidores na avaliação de produtos e serviços. Eles elaboraram três explicações principais, sem, no entanto, chegar a um consenso.

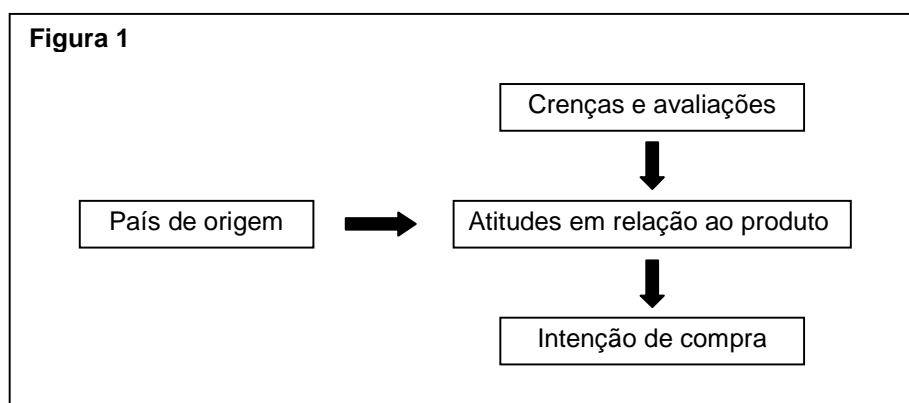
A primeira proposta concebe que a percepção do país de origem afeta diretamente as atitudes dos consumidores, que, por sua vez, afetam a intenção de compra. Essa teoria defende que os

---

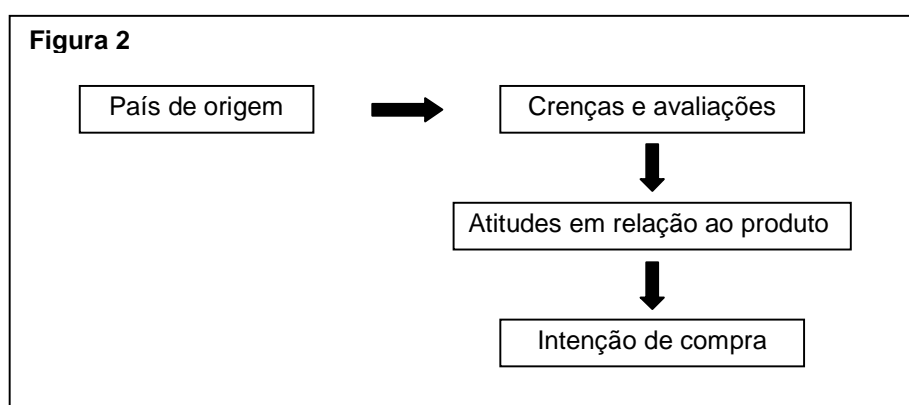
<sup>10</sup> Kapferer (2003) fornece um bom exemplo de como a imagem do país de origem pode afetar as percepções sobre outros atributos de um produto. O autor mostra que a Nestlé não consegue ser totalmente uma marca do prazer, do comer bem, atributos que a empresa tenta desenvolver em suas campanhas publicitárias, uma vez que a percepção da cultura suíça como puritana e austera não propicia tais características.

<sup>11</sup> Veja as exposições de Al-Sulaiti e Baker (1998) e de Hassan e Blackwell (1994) sobre o assunto.

sentimentos que as pessoas manifestam sobre o país de origem são transferidos diretamente para a sua avaliação dos bens, não afetando as suas crenças sobre os atributos dos produtos ou serviços. Basta perceber o nome do país de origem para que seja criado um afeto ou desafeto (HASSAN; BLACKWELL, 1994). A figura 1 esquematiza essa proposta.

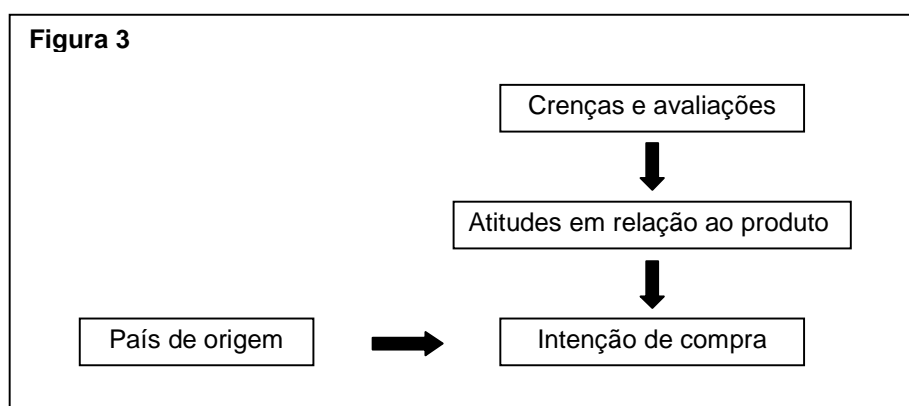


A segunda explicação afirma que a percepção do país de origem afeta as crenças dos consumidores sobre os atributos dos bens, as quais, por sua vez, afetam as suas atitudes e, conseqüentemente, a sua intenção de compra. Em outras palavras, os efeitos do país de origem sobre as atitudes são mediados pelos efeitos do país de origem sobre as percepções dos atributos dos produtos e serviços (AL-SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994). A figura 2 esquematiza essa proposta.



Já a terceira teoria defende que a percepção do país de origem afeta diretamente a intenção de compra dos consumidores. Neste caso, nem as atitudes nem as crenças sobre os atributos agem como mediadores dos efeitos do país de origem sobre a intenção de compra (AL-

SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994). Um exemplo desse processo, citado por Hassan e Blackwell (1994), ocorre quando um americano tem uma visão favorável dos atributos de um carro japonês e, conseqüentemente, apresenta uma atitude positiva em relação a esse produto, mas acaba comprando um carro americano, pois acredita que, se comprar o carro japonês, fortalecerá a indústria automobilística japonesa, o que pode fazer com que muitos americanos percam seus empregos. A figura 3 esquematiza essa terceira proposta.



É possível que a imagem do país de origem afete o comportamento dos consumidores de qualquer uma dessas três formas. Cabe agora destacar que tal efeito sobre a avaliação dos produtos e serviços pode ser tanto positivo quanto negativo (HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004). Se o consumidor fizer uma associação positiva com o nome do país, a origem dos bens pode agregar credibilidade, valor, prestígio, entre outros bons aspectos (AAKER, 2001; BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; RUBIM, 2004). Já uma aversão em relação a um país terá o efeito inverso, impactando negativamente a aquisição de produtos ou serviços dessa localidade (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; KOTLER; GERTNER, 2002). Dessa forma, as empresas devem buscar tirar vantagem de imagens positivas do país de origem e evitar problemas que possam surgir de imagens negativas (HASSAN; BLACKWELL, 1994).

Para saber em que situações a imagem do país de origem pode trabalhar a favor e em que situações pode trabalhar contra, diversas pesquisas já foram feitas. Em sua maioria, tais estudos não englobam o Brasil, focando, sobretudo, nos Estados Unidos, Europa e Ásia (AL-



SULAITI; BAKER, 1998). Muitos trabalhos também são criticados devido à metodologia<sup>12</sup> que utilizam, em especial as primeiras produções. Além disso, apesar do grande número de estudos, o fenômeno envolvendo o país de origem ainda não é tão bem compreendido (HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002; RUBIM, 2004). Todavia, alguns conhecimentos produzidos por estas pesquisas oferecem contribuições bastante interessantes para o presente trabalho, ainda que não tenham sido cientificamente provados. Por isso, parece válido detalhar algumas proposições<sup>13</sup> levantadas nas últimas quatro décadas.

Em primeiro lugar, é preciso destacar a proposta de que as variáveis “familiaridade” e “experiência prévia” afetam a importância do uso da imagem do país de origem como instrumento de avaliação. Quando o consumidor não está familiarizado ou não tem experiência prévia com um produto específico, com uma categoria de produtos ou com os produtos em geral de um país estrangeiro, a imagem do país de origem se torna uma orientação muito importante para a sua decisão de compra, uma vez que pode fornecer um sumário – fidedigno ou não – dos atributos do produto que está avaliando. Por outro lado, quando o consumidor já está familiarizado ou tem experiência prévia com um produto específico, com uma categoria de produtos ou com os produtos em geral de um país estrangeiro, há uma série de outras informações que podem ser levadas em consideração para a tomada de decisão de compra, reduzindo, por conseguinte, a importância do uso da imagem do país de origem (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004).

É essa mesma lógica das variáveis “familiaridade” e “experiência prévia” que explica as diferenças no uso da imagem do país de origem entre especialistas e não-especialistas em uma categoria de produtos. Quando os atributos de um produto são claros, os especialistas se utilizam mais de atributos tangíveis para tomar suas decisões de compra, enquanto os não-especialistas tendem a se basear na imagem do país de origem. Já quando os atributos de um produto são ambíguos, o especialista tem a aplicabilidade de seu conhecimento limitada,

---

<sup>12</sup> Para saber mais sobre a metodologia utilizada nessas pesquisas e suas limitações, veja Al-Sulaiti e Baker (1998), Balabanis, Mueller e Melewar (2002), Hassan e Blackwell (1994), Kotler e Gertner (2002), Papadopoulos e Heslop (2002) e Rubim (2004).

<sup>13</sup> O presente trabalho relata apenas questões que parecem relevantes para o caso estudado. Por isso, foca na descrição de algumas pesquisas sobre a imagem do país de origem de produtos. Isso, porém, não significa que não existem trabalhos que abordem o caso de serviços ou que não existem outras proposições sobre o caso de produtos. Cabe ainda destacar que alguns estudos diferenciam o país de origem do país de montagem devido à produção descentralizada propiciada pela globalização. Porém, tal distinção não se revela importante para este trabalho, visto que a Natura só possui uma unidade de produção no Brasil. Para saber mais sobre outras pesquisas acerca da imagem do país de origem, veja, por exemplo, a revisão da literatura produzida entre 1965 e 1997 feita por Al-Sulaiti e Baker (1998).

fazendo com que tanto especialistas quanto não-especialistas precisem da imagem do país de origem para fazer seus julgamentos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; MAHESWARAN, 1994; HASSAN; BLACKWELL, 1994).

Em segundo lugar, cabe mencionar a proposição de que os consumidores tendem a avaliar os produtos de seus próprios países mais favoravelmente do que os de outros países (BAKER; BALLINGTON, 2002; RUBIM, 2004). Muitas vezes esse fenômeno de preferência por produtos domésticos ou de atitude contrária aos importados é chamado de etnocentrismo do consumidor. De acordo com Kotler e Gertner (2002), o etnocentrismo pode ser entendido como a postura de perceber o seu próprio grupo como central, estranhando e rejeitando tudo que não é familiar, tudo que está fora do grupo. Logo, o etnocentrismo do consumidor refere-se a superestimar os atributos dos produtos domésticos e, conseqüentemente, subestimar os produtos estrangeiros (RUBIM, 2004).

Nessa perspectiva, o etnocentrismo do consumidor pode ser interpretado como a crença de que é um erro comprar produtos importados, porque: não é patriótico; é difícil obter assistência técnica e adquirir novas peças; ou a compra de importados afeta a economia, podendo ocasionar a perda de empregos domésticos (BAKER; BALLINGTON, 2002; RUBIM, 2004). É válido ressaltar que alguns estudos <sup>14</sup> identificam conjunturas que propiciam a emergência de tal sentimento etnocêntrico, tais como: quando existe uma tradição de forte patriotismo ou de orgulho nacional; quando a economia doméstica é ameaçada por produtos estrangeiros; quando existe muita disponibilidade do tipo de produto no mercado doméstico; ou quando não existe familiaridade com produtos ou marcas do país estrangeiro em questão. Adicionalmente, Al-Sulaiti e Baker (1998) e Papadopoulos e Heslop (2002) afirmam que o etnocentrismo do consumidor se faz mais importante para a tomada de decisão de compra quando os produtos domésticos têm qualidade e preço similares aos importados. Talvez por isso diversas pesquisas tenham percebido que os consumidores de países desenvolvidos preferem os seus produtos nacionais (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002; RUBIM, 2004). Afinal, empresas de países desenvolvidos têm condições de competir em preço e qualidade com produtores de outros países desenvolvidos. Por exemplo, foram identificados como países etnocêntricos os Estados Unidos, o Japão e a França (AL-SULAITI; BAKER, 1998; RUBIM, 2004). Já os consumidores de países em desenvolvimento foram percebidos como pouco etnocêntricos, visto que tendem a achar que produtos advindos de países desenvolvidos são

---

<sup>14</sup> Veja o relato de Rubim (2004) sobre o assunto.

superiores, preferindo seus produtos domésticos somente em comparação a produtos de países igualmente ou menos desenvolvidos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002).

Em terceiro lugar, é interessante comentar a teoria de que os consumidores tendem a ser mais favoráveis aos produtos de países culturalmente próximos do que aos de países distintos culturalmente (AL-SULAITI; BAKER, 1998; RUBIM, 2004). Tal característica pode ser explicada pelo construto da distância psicológica ou cultural, utilizado na área de Negócios Internacionais para se referir à percepção de diferenças culturais entre um país e os demais (ROCHA, 2003). Como coloca Rocha (2004), embora a distância cultural inclua outros aspectos além da cultura, ela se baseia em percepções que são, senão inteiramente determinadas, no mínimo influenciadas culturalmente. Como exemplos desses outros aspectos, Hemais e Hilal (2004) apontam afinidades ou desigualdades em termos de idioma, educação e desenvolvimento industrial. Assim, a percepção de uma pequena distância cultural torna certos países estrangeiros mais próximos culturalmente, o que tende a estimular avaliações mais favoráveis para os produtos desses países. Já a percepção de uma grande distância cultural torna certos países estrangeiros mais distantes culturalmente, o que tende a estimular avaliações mais desfavoráveis para os produtos desses países (AL-SULAITI; BAKER, 1998; RUBIM, 2004).

Em quarto lugar, é válido mencionar a proposta de que produtos advindos de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento são avaliados como de qualidade inferior, quando comparados a concorrentes manufaturados em países desenvolvidos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002; RUBIM, 2004). Kotler e Gertner (2002) exemplificam esse uso do país de origem ao mostrar que produtos alemães, suíços e japoneses são comumente considerados de alta qualidade, enquanto produtos feitos no Suriname e em Mianmar são considerados de baixa qualidade. Cabe fazer a ressalva de que não significa que todos os países não-desenvolvidos são percebidos com uma qualidade igualmente desfavorável. Pelo contrário, quanto menos industrializado é um país, maior é o declínio potencial na imagem de qualidade dos seus produtos (AL-SULAITI; BAKER, 1998). No entanto, o importante é perceber que, em vista dessa associação negativa entre países não-desenvolvidos e baixa qualidade de produtos, muitos autores sugerem que associar uma marca a um país subdesenvolvido ou em desenvolvimento prejudica a marca, na medida em que agrega uma imagem de qualidade inferior (AL-SULAITI; BAKER, 1998; RUBIM, 2004).

Por último, vale destacar a proposição de que a imagem do país de origem pode fornecer uma reputação positiva para certas categorias de produtos. Isso ocorre quando atributos importantes para uma categoria são percebidos como pontos fortes do país (AL-SULAITI; BAKER, 1998; KOTLER; GERTNER, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004). Por exemplo, a percepção de que a Alemanha se caracteriza por competência tecnológica, boa engenharia e habilidade técnica proporciona prestígio para os automóveis alemães (AL-SULAITI; BAKER, 1998; KAPFERER, 2003; RUBIM, 2004). Já a percepção de que a França se caracteriza por sensibilidade estética, prazer sensorial e sofisticação proporciona prestígio para categorias como perfumaria, cosméticos e moda (AAKER, 2001; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004). Tal correlação favorável entre o país de origem e uma categoria também pode ocorrer quando o país é um tradicional fabricante do produto em questão, porque ele foi inventado lá ou porque já é produzido com qualidade há muito tempo (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002). É esse o caso dos champanhes franceses, dos relógios suíços e das cervejas alemães, por exemplo <sup>15</sup> (GALLOTTI, 2003; HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002).

No entanto, essa associação positiva entre a imagem do país de origem e certas categorias de produtos não pode ser generalizada para todas as categorias de produtos fabricadas. Afinal, os pontos percebidos como fortes de um país não são capazes de compreender todos os numerosos atributos relevantes para as mais diversas categorias existentes. Por exemplo, automóveis suíços, cervejas francesas e perfumes alemães não obtêm prestígio da imagem dos seus países de origem, visto que as características percebidas como principais da Suíça, da França e da Alemanha não são relevantes, respectivamente, para as categorias de automóveis, cervejas e perfumes (KOTLER; GERTNER, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004).

Dessa forma, saber se há uma correlação positiva ou negativa entre a imagem do país de origem e determinada categoria de produtos pode ser de grande ajuda para as empresas, pois essa informação pode ser usada para tomar a decisão de enfatizar ou de omitir o país de origem na comunicação de marketing. Caso a correlação seja positiva, promover o país de origem estimulará os consumidores a adquirirem o produto. Essa ênfase no país de origem pode ser feita, por exemplo, escolhendo um nome para a marca que remeta ao país e colocando o

---

<sup>15</sup> Cabe observar que muitas vezes basta que o nome soe de um país estrangeiro para que as características positivas daquele lugar para a categoria sejam evocadas, mesmo que os produtos apenas finjam ser lá fabricados (AL-SULAITI; BAKER, 1998; GALLOTTI, 2003). Por exemplo, esse é o caso do sorvete americano Häagen-Dazs, que soa nórdico, da cerveja brasileira Kaiser, que soa alemã, e do restaurante brasileiro Spoleto, que soa italiano.

nome do país na embalagem ou no próprio produto. Contudo, se houver uma correlação negativa, a percepção do país de origem pode prejudicar a avaliação do produto. Nesse caso, a comunicação de marketing deve divulgar os atributos do produto dissociados do seu país de origem (HASSAN; BLACKWELL, 1994; ROTH; ROMEO, 1992).

Como se vê, a imagem de um país afeta a percepção dos consumidores sobre os seus produtos, exercendo, assim, uma influência decisiva na aceitação e no sucesso de um produto no mercado internacional. Por isso, é essencial que as empresas levem em consideração como os clientes estrangeiros avaliam o seu país de origem na hora de entrar em um mercado externo (HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; RUBIM, 2004). Caso seja constatada uma reação negativa a essa faceta da dimensão “cultura de marca”, pode ser bastante difícil conseguir a aceitação e a adoção do produto, visto que imagens são duradouras e difíceis de mudar (HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Além disso, as empresas não controlam os elementos que influenciam a formação e a manutenção da imagem de um país (KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Porém, com muito esforço e tempo, uma imagem negativa pode ser modificada (AL-SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Ações como diminuição de preço, oferta de garantias, uso de canais de distribuição de prestígio, veiculação de propagandas, promoção de eventos, entre outros, podem auxiliar nesse processo (HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Um exemplo de que essa mudança é possível é o caso da Toyota que, quando começou a lançar automóveis de luxo, teve que lidar com uma percepção negativa de que o Japão apenas produzia veículos de baixo custo e sem grandes diferenciais técnicos, os quais não podiam ser comparados aos prestigiados carros americanos e alemães. Diante desse problema, a empresa decidiu promover seus automóveis de luxo sob uma nova marca chamada Lexus. Desse modo, a empresa desvinculou o seu produto da imagem do país de origem que gerava problemas, obtendo sucesso de vendas (HASSAN; BLACKWELL, 1994).

Contudo, caso seja constatada uma reação positiva dos consumidores à imagem do país de origem, esta face da dimensão “cultura de marca” pode ser usada não só como um atributo importante do produto, mas também como o principal diferencial competitivo da marca no mercado internacional (AAKER, 2001; AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Afinal, no ambiente globalizado de grande competição e similaridade entre os produtos, a imagem do país de

origem pode ser uma característica difícil de ser copiada pelos competidores, na medida em que ela é composta por diversas particularidades da cultura local, que podem ser combinadas de diferentes formas singulares de acordo com as estratégias de marketing das empresas (BAKER; BALLINGTON, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002).

No caso brasileiro, constata-se que as opiniões se dividem. Enquanto alguns acreditam que a imagem do Brasil pode prejudicar o desempenho das empresas nacionais no exterior, outros defendem que ela pode ser positivamente trabalhada nas estratégias de marketing.

Os fatores negativos da origem brasileira sobre a marca decorrem da crença de que o Brasil apresenta uma imagem ruim no exterior. Esta imagem negativa é formada, por exemplo, por percepções de qualidade inferior, baixa tecnologia, falta de seriedade, despreparo e incapacidade gerencial, reduzida experiência em negócios, pouca credibilidade e incompetência. Junta-se a esses elementos o estereótipo pitoresco e exótico do Brasil ligado a samba, futebol, carnaval, sexo e natureza que pode não produzir bons resultados para os negócios (BLUNDI; ROCHA, 2003; EXPORT NEWS <sup>16</sup>; ROCHA et al., 2004; SOUZA, 2004).

Adicionalmente, há o fato apontado pelo antropólogo Roberto Da Matta (1983, 1986, 1987) de a cultura brasileira ser tipicamente relacional, uma vez que, no Brasil, predomina a noção de pessoa em detrimento da noção de indivíduo <sup>17</sup>. Ou seja, o brasileiro personaliza as suas relações, tendendo a torná-las o mais familiar possível. Isso significa que a lógica das relações pessoais impera, em detrimento de uma lógica pautada por regras e leis impessoais. No ambiente de negócios, essa cultura relacional pode ser encarada como uma falta de profissionalismo, na medida em que mistura elementos pessoais e emocionais com elementos profissionais (BLUNDI; ROCHA, 2003; FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003; ROCHA, 2003). Além disso, essa lógica das relações pessoais colabora para que o brasileiro crie soluções para seus problemas através do chamado “jeitinho brasileiro”. Em outras palavras, em vez de se pautar pelas normas e regras sociais, teoricamente válidas para todos os indivíduos, o brasileiro cria uma forma personalizada de se relacionar e de resolver seus problemas e conflitos. Tal “jeitinho brasileiro” pode ser negativamente tomado uma forma de ganhar vantagem em cima dos outros, desobedecendo às leis e enganando as pessoas, o que, sem dúvida, contribui para

---

<sup>16</sup> Reportagem “Cosméticos brasileiros conquistam mais espaço no exterior” publicada em 02/06/2005 no portal Export News (para o endereço do *site*, veja a entrada EXPORT NEWS em “Referências”).

<sup>17</sup> Para discutir essa questão, Roberto Da Matta utiliza figurativamente os espaços da casa e da rua. Assim, cada um desses espaços seria representado por papéis sociais específicos – respectivamente, o de pessoa e o de indivíduo. Para saber mais sobre essa questão, veja Da Matta (1983, 1986, 1987).

a imagem desfavorável do Brasil no estrangeiro (BARBOSA, 1992; FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003).

Na literatura de Negócios Internacionais, foram encontrados três exemplos bastante ilustrativos de como a imagem do Brasil pode prejudicar o desempenho das empresas nacionais. O primeiro exemplo é dado por Bilkey e Nes (1982 apud HASSAN; BLACKWELL, 1994) ao relatar os problemas sofridos por um produtor alemão devido à relutância de seus clientes em adquirir produtos montados no Brasil. Já o segundo exemplo corresponde à pesquisa feita por White e Cundiff (1978 apud AL-SULAITI; BAKER, 1998), cujos resultados revelaram que os norte-americanos avaliavam o produto brasileiro como inferior em qualidade em relação aos produtos de todos os outros países testados no estudo – Estados Unidos, Alemanha Ocidental e Japão. O último exemplo é dado por Rocha et al. (2004) ao mostrar que a credibilidade é um problema enfrentado pelas empresas brasileiras na área de *software*, já que o Brasil não é visto como tradicional fornecedor desse tipo de produto.

Por outro lado, os fatores positivos da origem brasileira sobre a marca decorrem da crença de que o Brasil apresenta uma imagem favorável no exterior. Esta imagem positiva é formada, por exemplo, por percepções de alegria, beleza natural, encontro de culturas e raças, criatividade, beleza da mulher brasileira, estilo original, biodiversidade e exuberância (EXPORT NEWS <sup>18</sup>; SOUZA, 2004). Um exemplo bastante interessante de que as peculiaridades culturais brasileiras – como, por exemplo, a sua lógica relacional – podem oferecer oportunidades potenciais para a diferenciação no mercado internacional é o caso da Churrascaria Plataforma em Nova Iorque relatado por Freitas, Casotti e Blundi (2003).

Quando surgiu a oportunidade de abrir uma unidade da Churrascaria Plataforma em Nova Iorque, o seu proprietário, Alberico Campana, começou a se perguntar que diferencial poderia levar para essa cidade, em que os consumidores têm acesso a diversas boas opções para satisfazer suas necessidades (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003). Como ele conta:

Quando você pensa em alguma coisa que não tem lá, tem cem. Nova Iorque é uma cidade difícilíssima de você ter uma idéia nova, porque é a cidade onde tudo acontece e onde tem tudo. [...] E confesso que fiquei um pouco preocupado, porque, o que eu ia fazer em Nova Iorque? Os melhores restaurantes do mundo estão lá (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003, p. 132).

---

<sup>18</sup> Veja a nota 16.

Para enfrentar esse ambiente extremamente competitivo, Alberico explica que a sua idéia foi: “levar uma coisa super brasileira, porque não há nada que possamos fazer melhor do que eles” (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003, p.132). Ele, então, optou por levar, junto com o churrasco, um pouco do “jeito de ser do brasileiro”. Em outras palavras, a tendência cultural brasileira de personalizar as relações. O resultado, conforme ele verbaliza: “foi um sucesso quase que imediato. E sabe por quê? Porque levamos alguma coisa nova: o serviço” (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003, p.133). Porém, não foi levado qualquer serviço. O diferencial foi o jeito do garçom brasileiro servir, personalizando as suas relações com os clientes. Ou seja, a intimidade entre funcionários e clientes, a descontração, o clima de “estar entre amigos” (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003). Essa grande diferença entre o jeito de servir do garçom brasileiro e do americano pode ser compreendida pelo seguinte depoimento de Alberico:

Os americanos são todos quadrados, exatos, não existe exceção à regra, o garçom é rígido. Isto é da formação de cada funcionário de restaurante americano: ‘eu estou aqui para botar o prato na sua frente’. Não é assim que pensa o garçom brasileiro. Ele se torna amigo do cliente, confidente do cliente, a diferença é esta. O garçom americano não se torna amigo do cliente nunca, certo? Ele está lá para lhe servir. Lá fora nem sabe quem você é. Aqui, não. Aqui o garçom se torna confidente, conta história, bebe umas gotinhas, conta os problemas da família dele. Isso foi levado para lá e foi aceito maravilhosamente pelos americanos, tanto é que o primeiro elogio que nós tivemos não foi pela comida. Foi pelo serviço. (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003, p.133)

A Churrascaria Plataforma obteve, portanto, sucesso em Nova Iorque pela forma nova de encarar as relações sociais que levou para os Estados Unidos. Essa ênfase na amizade, na interação e no calor humano, em vez de aparecer como falta de profissionalismo e incompetência, foi motivo de elogio. Nesse caso, o “jeitinho brasileiro” de se relacionar foi positivamente percebido pelos americanos (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003).

Adicionalmente, a Churrascaria Plataforma fez uso de outras peculiaridades da cultura brasileira para atuar nos Estados Unidos, tais como os objetos de decoração da loja, um conjunto de músicos brasileiros cantando somente música brasileira e a própria comida. Além do churrasco, foram incluídos no cardápio outros pratos típicos da culinária brasileira, como moqueca de peixe, feijão carreteiro, aipim, farofa de ovo, feijão preto e pão de queijo. Essa forte associação com a imagem do Brasil também se refletiu no nome escolhido para a unidade de Nova Iorque – Plataforma Rodízio Brasil –, deixando clara, já da fachada do restaurante, a origem brasileira (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003).



Percebe-se, então, que a estratégia de marketing adotada por Alberico foi valorizar as peculiaridades culturais brasileiras como o seu diferencial. Assim, o caso da Churrascaria Plataforma exemplifica que a imagem do Brasil não precisa ser necessariamente um empecilho para o bom desempenho das empresas brasileiras no mercado exterior, como também pode oferecer uma vantagem competitiva difícil de copiar (FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003).

## O CASO NATURA

---

A redação do caso Natura baseia-se em informações retiradas de reportagens, artigos, documentos, relatórios, *sites* e trabalhos acadêmicos, todos listados em “Referências”, na subseção “Material utilizado na redação do caso Natura” <sup>19</sup>.

### *A formação da estrutura de cinco empresas*



Antonio Luiz da Cunha Seabra, fundador da Natura, teve, aos 16 anos, o seu primeiro contato com o mundo dos cosméticos ao trabalhar para uma empresa multinacional. Embora tenha optado por cursar faculdade de economia, ele continuou atraído pelo tema e fez cursos sobre fisiologia, bioquímica e outros tópicos relacionados com cosméticos terapêuticos. Devido a tal interesse, em 1966, ele começou a trabalhar na Bionat, um pequeno laboratório familiar que fabricava produtos de cuidado pessoal. Em 1969, ele resolveu sair desta empresa e se associar ao amigo Jean-Pierre Berjeaut – filho do dono da Bionat – para fundar a Indústria e Comércio de Cosméticos G. Berjeaut Ltda., com o objetivo de vender cosméticos que utilizassem ativos predominantemente naturais em sua composição e que incorporassem princípios dos tratamentos terapêuticos. Com um capital de nove mil dólares, foram montados, então, um pequeno laboratório e uma modesta loja na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Em 1970, a empresa passou a se chamar Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

A Natura surgiu em um período em que o governo brasileiro estimulava a reserva do mercado nacional para a produção doméstica, afastando a concorrência estrangeira. No setor de higiene

---

<sup>19</sup> Para maiores esclarecimentos, consulte a seção “Metodologia”.

peçoal, perfumaria e cosméticos<sup>20</sup>, entre os competidores estrangeiros da Natura, o destaque era a Avon, com atuação relevante no Brasil desde 1959. Cabe observar que este setor apresentava, na época, uma clara divisão entre produtos de massa de baixo preço, encontrados em drogarias, farmácias e supermercados, e produtos de luxo vendidos em lojas especializadas.

Porém, Seabra e Berjeaut chegaram à conclusão de que os canais convencionais de distribuição não traziam a possibilidade de grandes retornos ao seu negócio, já que seria complicado passar os conceitos terapêuticos da Natura para varejistas. Utilizar distribuidores também não era uma estratégia viável por dois motivos principais. Em primeiro lugar, era preciso proporcionar altas margens de lucro, o que os donos da Natura não podiam garantir naquele momento. Em segundo lugar, era necessário permitir que os distribuidores definissem os métodos de venda, ou ter condições de investir pesadamente em divulgação para ajudar a alavancar as vendas. Sem recursos suficientes para o investimento em marketing, e desejando manter sob seu controle a imagem da Natura, as vendas diretas – por meio de revendedores munidos de um catálogo de produtos – tornaram-se a única opção viável.

Então, em 1974, a Natura adotou as vendas diretas como forma de distribuição, obtendo quatro vantagens principais que perduram até hoje. A primeira é a inigualável capilaridade conseguida na distribuição dos seus produtos em um país com dimensões continentais. Já a segunda e a terceira são, respectivamente, antecipar tendências de consumo que só mais tarde o comércio vai perceber e detectar falhas nos produtos antes de sua ampla distribuição. A última e mais importante vantagem é a garantia do contato direto e personalizado dos revendedores com os clientes, gerando vínculos de simpatia, cordialidade e/ou informalidade que dão origem a relações de amizade, carinho e cumplicidade, em vez de apenas um relacionamento comercial estritamente formal. A partir da força das relações pessoais, é criado um elo de confiança e intimidade, que facilita e perpetua a relação comercial.

Em 1974, surgiram, assim, as Consultoras Natura, nome dado pela empresa às suas revendedoras autônomas. O feminino é usado, porque as mulheres constituem notadamente a maior parte dessa força de vendas – hoje correspondem a aproximadamente 95% dos

---

<sup>20</sup> O segmento de higiene pessoal é composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, talcos, higiene capilar, produtos para barbear, absorventes higiênicos e fraldas. O segmento de cosméticos abrange fixadores, tinturas, modeladores para tratamento dos cabelos, protetores solares, maquiagem, cremes e loções para a pele e depilatórios. O segmento de perfumaria envolve água de colônia, perfumes e loções após barba (INFORME BB).

revendedores. Justamente devido à existência de uma grande quantidade de mulheres capacitadas e dispostas a se tornar revendedoras para complementar a renda da família, Seabra se associou a Yara Amaral, executiva com vasta experiência em vendas diretas, e fundou a Pró-Estética para administrar a força de vendas e distribuir os produtos em São Paulo.

Durante os anos seguintes, novos parceiros foram trazidos e empresas adicionais foram fundadas. Em 1979, objetivando uma distribuição nacional, Berjeaut se associou a Guilherme Peirão Leal e criou a Meridiana, que se tornou responsável por distribuir os produtos para todos os estados brasileiros, com exceção de São Paulo – coberto pela Pró-Estética – e do Rio de Janeiro – coberto por um distribuidor independente. Já Yara Amaral e um produtor de cosméticos criaram a L'arc en Ciel – que depois passou a se chamar YAG – para fabricar cosméticos e perfumes, empresa em que Pedro Luiz Barreiros Passos assumiu a área industrial em 1983 a convite de Leal. Posteriormente, foi ainda criada a Éternelle para substituir o distribuidor independente do Rio de Janeiro. As tarefas principais ficaram, então, divididas entre os sócios de cada empresa.

#### *A década de 1980*

Até então, a marca Natura não tinha grande relevância no mercado brasileiro e a receita líquida gerada somava cinco milhões de dólares. Porém, a estrutura corporativa de cinco empresas – Natura, Pró-Estética, Meridiana, YAG e Éternelle – e o sistema de vendas diretas viabilizaram um explosivo crescimento das vendas durante a década de 1980.

Esse grande desenvolvimento da Natura pode parecer contraditório para a época, marcada pela estagnação econômica, pela recessão e pela alta inflação no Brasil. Entretanto, a economia fechada afastou novos competidores externos e desestimulou investimentos dos concorrentes estrangeiros já estabelecidos no Brasil, como a Avon. Desse modo, a Natura ficou com o caminho livre para ampliar seus negócios em território nacional.

Nesse momento em que a Natura estava protegida dos competidores externos, a estrutura de cinco empresas permitiu uma flexibilidade para responder às necessidades de crescimento rápido e de nova injeção de capital. Ela proporcionou também uma dinâmica de competição interna que estimulava cada empresa a fabricar produtos de melhor qualidade e mais competitivos, assim como a otimizar a sua distribuição.

Adicionalmente, a crise ampliou a participação feminina na força de trabalho, o que proporcionou duas vantagens principais para a Natura. A primeira foi impulsionar suas vendas diretas, já que a revenda se tornou a tábua de salvação para muitas mulheres desempregadas ou que precisavam complementar a renda da família. A segunda vantagem foi intensificar a demanda por cosméticos, devido ao crescimento do poder de compra feminino e à necessidade de cuidar da aparência ser, em geral, maior no ambiente de trabalho do que no doméstico.

Impulsionada pela pouca concorrência estrangeira, pela competição interna entre as cinco empresas, pela disponibilidade de mão-de-obra para revender seus produtos e pela demanda por cosméticos, a Natura firmou sua marca no país e multiplicou o seu faturamento por trinta, atingindo, em 1989, um volume de negócios na casa dos cento e setenta milhões de dólares.

#### *A abertura comercial*

Na década de 1990, a estabilização econômica e a abertura comercial aumentaram as importações e intensificaram o processo de globalização do mercado brasileiro. Diante desse cenário e da formação do Mercosul, o Brasil voltou a ser um mercado interessante para os competidores externos. Atraídas pela possibilidade de altas margens de lucro, empresas multinacionais instalaram-se cada vez mais no país. Grandes empresas já estabelecidas em território nacional há algum tempo, como a Avon, a Procter&Gamble e a Gessy Lever (atual Unilever), também retomaram os investimentos. Por conseguinte, as empresas nacionais – antes protegidas da concorrência internacional – foram lançadas em um novo contexto competitivo.

As grandes corporações, com suas operações cada vez mais globalizadas, imprimiram um novo ritmo ao setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos tanto nacional quanto mundial, na medida em que eram capazes de produzir a custos reduzidos e dispunham de muito capital para investir em tecnologia e em marketing. Lançamentos constantes de produtos em alguma medida inovadores, sustentados por caras campanhas publicitárias, tornaram-se uma característica marcante da indústria. Nessa perspectiva, as empresas menores que não conseguiram acompanhar os investimentos necessários em inovação e em marketing ou foram à falência ou foram vendidas. O mercado de produtos de cuidado pessoal tornou-se, assim, concentrado, com destaque para o domínio de poucos grandes conglomerados multinacionais.

Adicionalmente, os contornos entre o mercado de produtos prestígio e o mercado de massa tornaram-se menos nítidos, visto que as multinacionais passaram a comercializar diferentes marcas com o objetivo de atingir todas as classes de renda. Muitas empresas dispunham, inclusive, de mais de uma marca competindo pelo mesmo segmento do mercado. Cabe ressaltar também o surgimento do “alto mercado de massa”, oferecendo produtos com avanços tecnológicos tipicamente disponíveis nos produtos de prestígio, porém a preços mais baixos. Já em relação à distribuição, a maior modificação foi a ampliação dos canais de venda direta e de franquia, que passaram a disputar espaço com os tradicionais canais de varejo e lojas especializadas.

Sem dúvida, no decorrer da década de 1990, a indústria mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos obteve um crescimento impressionante. No Brasil, o consumo nesse setor mais do que duplicou nos três anos após o controle da inflação. Vale destacar que a abertura comercial facilitou ainda o ingresso de produtos de boa qualidade no país, causando um impacto na indústria nacional até certo ponto positivo, pois forçou maiores investimentos em tecnologia e em publicidade, bem como na modernização e na ampliação das fábricas. Dessa forma, a indústria nacional começou a produzir cosméticos de qualidade *premium*. Entretanto, muitas empresas não agüentaram a competição, fechando ou sendo vendidas.

#### *A unificação das cinco empresas*

No fim da década de 1980 e início da década de 1990, a Natura já dispunha de uma marca de prestígio. Na verdade, ela se tornou uma das únicas empresas no mundo a satisfatoriamente usar as vendas diretas para comercializar produtos para a classe de maior poder aquisitivo, uma base de clientes não usual para as vendas porta a porta. Contudo, à medida que novos competidores estrangeiros começaram a aparecer, a Natura percebeu que tinha uma capacidade de produção limitada, uma linha de produtos não tão avançada, um complexo processo de tomada de decisão devido à estrutura de cinco empresas, entre outras fraquezas. Diante do novo contexto que se delineava, a empresa entendeu que precisava efetuar algumas mudanças para se adequar aos padrões internacionais de inovação e enfrentar a competição acirrada com mais recursos e linhas de produtos mais diversificadas.

Conflitos internos dificultavam a reação da Natura diante do ambiente em mudança. Quatro parceiros principais controlavam 80% das cinco empresas, mas, como eles não eram os

mesmos em cada empresa, tornou-se difícil a elaboração de um plano estratégico comum. Enquanto um grupo, liderado por Seabra e Leal, desejava investir significativamente no aumento do negócio, o outro, contente com a performance da Natura, queria apenas lucrar. Finalmente, em 1989, Seabra e Leal compraram as participações dos demais acionistas principais e, juntamente com Passos, acionista minoritário à época, passaram a conduzir todos os negócios.

Por conseguinte, seguiu-se um período de transformações para modernizar e profissionalizar os negócios. Por exemplo, todas as empresas unificaram-se na Natura. As outras marcas deixaram de existir, tendo todas as operações sido consolidadas sob a marca Natura e em uma nova logomarca <sup>21</sup>. Já a produção centralizou-se em uma nova fábrica em Itapequerica da Serra, São Paulo, que aumentou em 50% a capacidade produtiva e passou a abrigar também a sede da empresa. Além disso, os dirigentes reinvestiram lucros para desenvolver novos sistemas de operação, de planejamento e de informação, assim como para revitalizar as linhas de produto com novas tecnologias. Compreendendo ainda que a empresa estava ficando maior do que a capacidade de controle de seus donos, foi iniciada uma mudança corporativa, em que nove dos onze novos diretores foram recrutados junto a multinacionais. Apesar dessa reestruturação ter criado algumas tensões com a gerência média da casa e ter levantado temores de perturbações na cultura organizacional, a nova equipe gerencial ajudou a implantar na empresa as melhores práticas administrativas e a incorporar ferramentas de gerenciamento internacional.

Após essa reorganização, a Natura estava pronta para enfrentar a acirrada concorrência e aproveitar o grande crescimento do seu setor durante a década de 1990. Nos quatro anos seguintes ao plano real, a empresa cresceu mais de 500%.

#### *A revitalização da marca*

No final da década de 1990, a Natura percebeu que necessitava revitalizar a sua marca diante das suas transformações internas, da nova conjuntura do mercado e, principalmente, de um novo perfil de consumidor.

---

<sup>21</sup> Essa logomarca pode ser vista no quadro da página 48, com a denominação “logomarca anterior”.

O novo consumidor – no masculino, visto que, embora as mulheres sejam o público-alvo principal, cada vez mais os produtos cosméticos e de perfumaria passam a ser destinados também aos homens – caracteriza-se, em primeiro lugar, pela tendência de unir estética à saúde, em uma busca mais equilibrada por beleza. A cosmética está cada vez mais associada à idéia de tratamento e os produtos, além de embelezar, devem conservar ou melhorar a saúde. Por exemplo, o número de cosméticos que trazem filtro solar em suas fórmulas tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Nessa perspectiva, o segundo traço principal do consumidor de hoje é uma concepção mais holística de beleza, que compreende não só uma boa aparência física, mas também saúde, bem-estar mental e auto-estima. Para atingir esses objetivos de aliar beleza à saúde, as pessoas estão cada vez mais buscando produtos elaborados com ingredientes naturais, em vez daqueles à base de substâncias químicas, sendo esta a terceira característica marcante do novo público consumidor. Por último, é preciso destacar que, após anos de propagandas ancoradas em falsas promessas, as pessoas estão questionando cada vez mais a eficácia dos produtos de beleza, não sendo mais facilmente “enganadas”.

Tendo em vista o novo contexto, os dirigentes da Natura perceberam que a sua marca já não atendia ao momento vivenciado pela empresa e iniciaram um processo de reformulação do *branding* <sup>22</sup>, com mudanças profundas na logomarca. Para tanto, foi contratada uma empresa inglesa especializada em consultoria de marca para realizar pesquisas qualitativas com funcionários, consultoras e consumidores. Foram, então, identificados quatro valores fundamentais da marca Natura: humanismo, equilíbrio, transparência e criatividade. A partir deles, das crenças e da visão de mundo da empresa, foi desenhada uma nova logomarca utilizada até a presente data. Ela traz um desenho leve, com cores quentes, com mais movimento e que sinaliza atualidade e simplicidade. A nova logomarca também evidencia as mudanças sofridas pela Natura nos últimos anos, tendo se tornado uma empresa mais voltada para a saúde, para o bem-estar e para o meio ambiente. A frase “Bem Estar Bem”, síntese do novo posicionamento <sup>23</sup>, também passou a ser a assinatura da marca. O quadro a seguir compara as principais características detectadas sobre o novo design da marca Natura e o seu design anterior.

---

<sup>22</sup> Veja Aaker (2001) e Aaker e Joachimsthaler (2000) para informações a respeito do conceito de *branding*.

<sup>23</sup> Veja Aaker (2001), Aaker e Joachimsthaler (2000) e Kotler e Armstrong (1999) para informações a respeito do conceito de posicionamento.



## REFORMULAÇÃO DA LOGOMARCA

<b>LOGOMARCA ANTERIOR</b>	<b>NOVA LOGOMARCA</b>
Segurança / Familiaridade	Novidade / Estranheza
Estático	Movimento
Tradicional	Moderno
Força (no traçado)	Leveza (no traçado)
"Mais Pesado"	"Mais Clean"

Fonte: Gracioso e Najjar (2000, p.5).

Definida a nova logomarca, a Natura iniciou, em abril de 2000, um processo gradual de substituição da logomarca antiga, investindo grandes quantias em marketing para o lançamento junto aos consumidores e trabalhando intensamente para preparar a força de vendas e o público interno. Por meio de pesquisas posteriores, a empresa percebeu que sua nova logomarca tinha sido bem aceita por todos os seus públicos. Isso pôde ser confirmado quando o ranking da Revista Isto é Dinheiro / Interbrand de 2005 considerou a Natura a quarta mais valiosa marca brasileira, valendo 573 milhões de dólares, o que correspondeu a um peso de 23,01% no valor das ações da empresa em julho do mesmo ano.

### *Posicionamento*

A Natura atualmente se posiciona como uma organização que busca oferecer produtos e serviços e estabelecer relações com os seus diversos públicos que promovam o bem-estar e o estar bem ou, em síntese, o “Bem Estar Bem”. Na concepção da empresa, o bem-estar é a relação agradável do indivíduo consigo mesmo e com seu corpo. Já o estar bem é a relação harmoniosa do indivíduo com o outro, com a natureza e com o todo do qual faz parte. Dessa forma, o conceito do “Bem Estar Bem” refere-se a uma troca bem sucedida e prazerosa do indivíduo consigo mesmo, com o outro e com o ambiente que o cerca.

De modo consistente com o posicionamento da empresa, os produtos da Natura devem contribuir de alguma forma para o “Bem Estar Bem” de seus consumidores, seja através dos

seus efeitos, seja pela mensagem que os acompanha. Como exemplo da preocupação em fornecer formulações que proporcionem bem-estar, destaca-se o fato de a Natura não produzir tintura de cabelo e esmalte, uma vez que é inevitável que tais itens danifiquem, em alguma medida, o cabelo e as unhas, respectivamente. Já um bom exemplo de como os produtos transmitem uma mensagem de bem-estar aos consumidores pode ser encontrado na linha Mamãe e Bebê. Esta linha foi criada em 1993 a partir do entendimento de que os produtos de higiene podem funcionar como ferramentas de aproximação na relação entre mães e filhos, tanto que o item de maior sucesso é aquele que vem acompanhado de um método de massagem.

Dentro dessa sua filosofia do “Bem Estar Bem”, a Natura não realiza falsas promessas de que seus produtos proporcionam a mulheres comuns o esplendor das mais belas estrelas do cinema e *top models*. Afinal, a busca por uma beleza que não pode ser alcançada não promove o bem-estar, mas sim frustração. Por conseguinte, a empresa se posiciona contra o conceito de beleza baseado em estereótipos e preconceitos de idade, peso, altura, entre outros. Nesse sentido, ela propõe uma concepção do belo associado ao bem-estar físico, mental e espiritual. Esse posicionamento frente à beleza pode ser claramente verificado na linha Chronos, lançada em 1992, para o tratamento de pele do rosto de mulheres com mais de 30 anos. Por exemplo, diferentemente dos concorrentes, a Natura não denomina os cremes desta linha como anti-rugas, optando por uma abordagem mais realista ao caracterizá-los como anti-sinais. Outro exemplo pode ser observado no conceito “Mulheres Bonitas de Verdade” desenvolvido em 1995 para a campanha publicitária desta linha de produtos. As protagonistas das propagandas eram mulheres comuns, potenciais consumidoras, com idade entre trinta e sessenta anos, identificadas pelo nome e profissão. No decorrer dos anúncios, essas mulheres se revelam pessoas seguras, de bem com a vida, conscientes de sua beleza e orgulhosas de sua idade. A opção por não usar modelos profissionais e os discursos das mulheres apresentadas exaltam, então, a beleza da meia idade. Também transmitem a mensagem de que a mulher não deve se tornar refém da própria idade ao tentar se assemelhar a ícones de beleza, mas sim deve procurar ser bela através da correta atitude diante de si mesma e de sua idade.

Faz parte ainda da concepção da Natura de “Bem Estar Bem” a consciência da relação de interdependência entre os seres humanos e o todo que os cerca. Por isso, a empresa baseia suas ações na premissa de que o presente não deve inviabilizar o futuro da sociedade e do

meio ambiente nos quais está inserida, posicionando-se como uma empresa socialmente responsável.

Para entender o conceito de responsabilidade social empresarial, cabe tomar a definição proposta pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável –, tendo em vista que a Natura ajudou a fundar esta organização em 1998 e é até hoje um membro bastante ativo. Para o Instituto Ethos:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL).

Como se vê, a responsabilidade social empresarial está relacionada diretamente aos negócios da empresa e à forma como ela os conduz. Nessa perspectiva, a Natura tem procurado basear sua estratégia e sua gestão em dois pilares principais: o relacionamento ético e transparente com os seus diversos públicos – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidades, entre outros – e a definição de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

O principal veículo para a transparência objetivada pela Natura é o seu relatório anual. Para relatar suas atividades, a Natura utiliza as práticas recomendadas por respeitadas entidades especializadas. No caso do desempenho econômico, ela segue os padrões da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) e da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca). Para as informações sobre o desempenho social e ambiental, a companhia, além de seguir as orientações do Instituto Ethos, é a primeira empresa brasileira a adotar, na íntegra, o modelo de divulgação recomendado pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), tendo, em 2004, tornado-se também *organisational stakeholder* desta organização. A empresa é ainda membro da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberj), envolvendo-se na construção de indicadores de comunicação transparente.

Já a respeito da promoção do desenvolvimento sustentável, a Natura busca gerir suas atividades e desenvolver conceitos, produtos e serviços com base em práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas, destacando-se, sobretudo, sua

preocupação com o meio ambiente e sua valorização da biodiversidade e da cultura brasileira. Alguns exemplos de ações da empresa que materializam esses princípios são: o Sistema de Gerenciamento Ambiental Natura (Sigan), que monitora todas as atividades da empresa potencialmente agressivas ao meio ambiente para minimizar o seu impacto ambiental, estabelecendo metas, por exemplo, para a redução, reutilização e reciclagem de resíduos, para a minimização de entradas e saídas de materiais e para a redução do consumo de água e energia; o Programa de Certificação de Fornecedores de Produtos Florestais, como forma de garantir que os insumos da flora brasileira sejam extraídos de acordo com padrões ambientalmente sustentáveis, permitindo que as fontes sejam sempre renovadas; o empenho com o desenvolvimento econômico, social e cultural de todas as comunidades com as quais a empresa se relaciona; a promoção da melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, através de programas, como Construindo o Futuro, Poupança Incentivada Natura e Programa de Participação nos Lucros; o Natura Musical, que tem por finalidade apoiar iniciativas artísticas que valorizem e renovem a cultura regional ou nacional e que sejam capazes de dar visibilidade mundial à música brasileira; o Natura Educação, programa de reembolso de mensalidades de cursos de formação básica e especialização; o Programa Crer para Ver, em parceria com a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, que oferece apoio técnico e financeiro a projetos educacionais e que teve seu escopo ampliado em 2004 com a criação do Crer para Ver EJA (Educação de Jovens e Adultos); a inserção, nas embalagens, de informações em braile sobre o produto; a participação no grupo de estudo “3R” (*Reduction, Refinement and Replacement*), cujo objetivo é analisar e desenvolver métodos alternativos aos testes científicos com animais; o desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental; e a implantação de produtos com refil em 1983, atividade pioneira no segmento brasileiro de bens de consumo, permitindo economias para o consumidor, a redução em até cinco vezes do desperdício e a ampliação de consciência ecológica, a despeito das menores margens para a empresa.

Fundamentalmente, a Natura divulga sua marca e comunica o seu posicionamento como uma empresa promotora do “Bem Estar Bem”, da beleza livre de estereótipos e preconceitos e da responsabilidade social através de suas consultoras. O contato direto com os consumidores proporciona a melhor oportunidade para disseminar os conceitos da empresa e fortalecer a marca. Por sua vez, a marca fortalecida atrai um número crescente de novas consultoras, desencadeando um processo que garante um grande impacto da marca junto aos consumidores.

Ao contrário do que se pode pensar, a construção de um *site* na Internet não constitui um problema às vendas diretas da empresa, até porque seu foco não é a venda de produtos *on-line* – a qual representou menos de 1% da receita bruta em 2005 – , mas sim o relacionamento da companhia com consumidores finais, funcionários, jornalistas, profissionais da área de saúde e também com as consultoras. Na realidade, a Internet torna mais eficiente a comunicação da empresa com sua força de vendas, além do fato de que receber pedidos através do *site* custa aproximadamente 80% a menos do que recebê-los pela central de atendimento telefônico.

Para apoiar e ampliar a comunicação da marca e do posicionamento feita pelas consultoras, a Natura se utiliza de vários métodos de promoção, como propaganda, merchandising, contatos com a imprensa, programas de relacionamento, entre outros. Cabe ressaltar que as editoras de beleza das revistas são grandes divulgadoras dos produtos da Natura, tendo a empresa ocupado, durante o ano de 2004, 21,5% do espaço editorial destinado ao mercado de cosméticos, contra 9,5% do segundo colocado. Neste mesmo ano, a empresa aumentou em 42% sua presença na mídia em relação ao ano anterior. Entre as ações desenvolvidas em 2005 e no primeiro semestre de 2006, sobressaem aquelas que reforçam a imagem da empresa como uma organização que valoriza a biodiversidade, a cultura, a música e a moda brasileiras, do que são exemplos as propagandas, o apoio ao Greenpeace no projeto Energia Positiva para o Brasil e o patrocínio à cantora Maria Rita e à São Paulo Fashion Week. É preciso destacar que, para cada edição deste evento de moda patrocinada, a empresa desenvolve produtos para serem distribuídos aos convidados presentes – artistas, modelos, toda sorte de *vips* e formadores de opinião. Em agosto de 2005, três fragrâncias customizadas exclusivamente para o evento chegaram ao mercado brasileiro devido à grande aceitação do público. Desse modo, além de atrair a atenção da mídia, o evento funciona como uma boa incubadora de produtos.

### *Produtos*

Os produtos da Natura são vendidos, sobretudo, por meio dos catálogos coloridos enviados às consultoras, embora também esteja disponível a compra *on-line*. Em geral, o ano é dividido em dezessete ciclos, havendo sempre um conjunto de produtos promovidos, variando a intensidade das promoções conforme as condições do mercado.

A Natura comercializa atualmente cerca de 600 produtos *premium*, que oferecem soluções para diversas necessidades de crianças, homens e mulheres de todas as idades, sobretudo, de

classe AB, nas áreas de maquiagem, perfumaria, produtos para banho, tratamento para rosto, corpo e cabelos, proteção solar, entre outras. Com a aquisição da Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. em 1999, a empresa acrescentou ainda produtos fitoterápicos ao seu portfólio. Destacam-se algumas submarcas portadoras de fortes conceitos, como a linha Chronos, a linha Mamãe e Bebê e a linha Ekos, a qual foi escolhida como a porta de entrada no mercado francês.

Lançada em 2000, a linha Ekos é composta por sabonetes, xampus, condicionadores, perfumes, hidratantes, essências, sais e óleos para banho que utilizam ingredientes ativos extraídos da exótica biodiversidade brasileira, como a piprioca, a andiroba, a camomila e o urucum, todos obtidos de forma sustentável. São produtos inspirados não apenas no conhecimento profundo de povos nativos sobre as propriedades e os usos das plantas, mas também em sua cultura. Com esta linha, a Natura busca aumentar a consciência da riqueza dos ecossistemas do Brasil, assim como da cultura tão diversificada dos povos que formam o país. O próprio nome da linha Ekos, expressa esta intenção: *oikos*, em grego, significa nossa casa (o Brasil); em tupi-guarani, *ekó* é sinônimo de vida (a natureza e os povos); no latim, *echo* é tudo que tem ressonância, que reverbera (logo, será ouvido).

Em linha com o seu conceito de desenvolvimento sustentável, os produtos da linha Ekos são biodegradáveis, decompondo-se na natureza em até 28 dias, possuem frascos e embalagens feitos com uma porcentagem de material reciclado e a opção de refil para todos os seus produtos. Destaca-se, ainda, a substituição de gordura de procedência animal por óleo vegetal de palma em todos os sabonetes Ekos. Em pouco tempo, esta linha de produtos firmou-se como importante plataforma de negócios da empresa tanto em função do seu volume de vendas quanto devido à sua contribuição para disseminar o posicionamento da Natura como uma companhia socialmente responsável e que valoriza a cultura brasileira.

### *Inovação*

No setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, um bom conceito, muitas vezes, não é suficiente para lançar um novo produto com sucesso. Também é preciso que o artigo traga alguma inovação tecnológica, o que se torna um grande obstáculo à entrada e à permanência de competidores nesta indústria. Consciente desse contexto, a Natura investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para conseguir expandir os seus negócios. Em 2005, esses

investimentos corresponderam a R\$ 67,1 milhões ou 2,9% da receita líquida da empresa, tendo sido lançados, no total, 213 novos produtos. Vale ressaltar que 69,8% do faturamento da companhia em 2005 foi gerado pelas novidades apresentadas ao mercado naquele ano e no ano anterior.

Para ampliar sua capacidade de pesquisa, a Natura adquiriu, em 2004, 31,93% da Ybios S.A., cujas atividades concentram-se na gestão e no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços na área de biotecnologia. Porém, a empresa não tem a pretensão de desenvolver sozinha toda a inovação de que necessita. Pelo contrário, ela mantém um intercâmbio sistemático com universidades e centros de pesquisa no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, especialmente na França, assegurando conhecimento atualizado das tendências e dos avanços tecnológicos das áreas farmacêutica, química e bioquímica. Através dessa *network* e dos seus próprios desenvolvimentos, a empresa garante um padrão de qualidade internacional aos seus produtos.

Cabe destacar que a Natura possui o mais avançado centro integrado de P&D de cosméticos da América do Sul. Em cinco andares, estão reunidos laboratórios de P&D, a área de pesquisa de mercado e espaços dedicados aos consumidores e à análise de desempenho dos produtos. Esse moderno centro localiza-se junto à nova unidade em Cajamar que, desde 2001, congrega as principais operações da empresa.

#### *A unidade em Cajamar*

Com o crescimento da Natura, a unidade industrial de Itapeverica da Serra tornou-se pequena para atender as necessidades existentes. Por a fábrica estar localizada em uma área de proteção ambiental, a legislação ambiental não permitiu a sua expansão. Por isso, foi inaugurado, em 2001, um novo complexo industrial em Cajamar, São Paulo, chamado Espaço Natura.

O Espaço Natura é um moderno centro integrado de produção, P&D, logística e treinamento que abrange dezoito prédios. Nesta unidade, está centralizada a fabricação dos produtos de higiene pessoal, cosméticos e fragrâncias, além dos produtos fitoterápicos da Flora Medicinal <sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Vale destacar que a terceirização da produção de alguns itens – tais como sabonetes em barra, produtos em embalagem aerossol e alguns cosméticos e produtos de higiene pessoal – cresceu no último ano. Em 2005, produtos produzidos por terceiros representaram 12 % da receita bruta, em comparação com 5% da receita de 2004.

Tal centralização produtiva é possível, na medida em que o novo complexo permite que a empresa responda com flexibilidade os pedidos feitos no Brasil e no exterior. Essa capacidade é particularmente importante durante os picos de demanda, que ocorrem, sobretudo, nos períodos que antecedem o Dia das Mães e o Natal. Em 2005, foram produzidos aproximadamente 209 milhões de itens, tendo-se recebido em média 28.500 pedidos por dia.

Vale ressaltar que as instalações em Cajamar buscam refletir a filosofia da Natura. Além de adotar rigorosas regras de ocupação do solo, a arquitetura da unidade é projetada como metáfora da transparência nas relações da empresa com os seus diversos públicos e com o meio ambiente. Nessa perspectiva, o vidro é um material bastante utilizado nas construções e o espaço integra, por exemplo, praças de esporte, berçários, centros de convivência, escritórios e espaços operacionais com jardins e uma floresta nativa.

Com a inauguração do Espaço Natura em Cajamar, a unidade de Itapecerica da Serra passa a abrigar somente algumas atividades administrativas, como, por exemplo, as áreas comercial e de marketing. A empresa também dispõe de unidades comerciais e/ou de distribuição em estados, como Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás e Pernambuco.

### *Os negócios hoje*

Conforme declara em relatório à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Natura enfrenta competição significativa em duas categorias: o canal de vendas e o portfólio de produtos. Em relação às vendas diretas, a empresa compete primordialmente com a Avon, que opera em grande escala em toda a América Latina. Já os concorrentes para categorias específicas de produtos incluem produtores brasileiros e estrangeiros que vendem seus produtos através de varejistas, franquias e vendas diretas. No segmento de fragrâncias, os principais concorrentes são a Avon e O Boticário; no segmento de produtos para cuidados do corpo e da pele, Avon, Beiersdorf AG, L'Oréal, Unilever e Monange; no segmento de produtos para cuidados dos cabelos, Unilever, L'Oréal, Colgate-Palmolive Company e Johnson & Johnson; e no segmento de maquiagem, Avon, O Boticário e Contém 1g.

Analisando particularmente as categorias nas quais a venda direta tem sua maior força – maquiagem, perfumaria e tratamento de pele –, vale destacar o bom desempenho da Natura em participação de mercado, quando comparado às performances dos três principais



competidores nestas categorias: Avon, O Boticário e L'Oréal. O quadro a seguir sintetiza as participações desses quatro produtores de 2001 a 2004.

#### PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE MAQUIAGEM, PERFUMARIA E TRATAMENTO DE PELE

<b>Market Share</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Natura	23,3%	22,2%	23,1%	25,2%
Avon	19,1%	18,6%	17,0%	17,0%
O Boticário	13,3%	14,5%	13,4%	13,3%
L'Oréal	6,0%	5,0%	4,0%	3,9%

Fonte: Euromonitor Internacional apud Comissão de Valores Mobiliários.

Em 2005, a receita líquida da Natura atingiu o recorde de R\$ 2.282,2 milhões, resultado, em parte, explicado pela abertura do capital da empresa em maio de 2004 e pelo excelente desempenho de suas ações no Novo Mercado da Bovespa. Em dezembro de 2005, a empresa tinha no Brasil 483 mil Consultoras Natura, um aumento de 18,7% em comparação às 407 mil existentes em dezembro de 2004 <sup>25</sup>. Já em relação aos seus ativos no exterior, destaca-se o aumento das vendas brutas no mercado externo em 39%, que passaram de R\$ 66,8 milhões em 2004 para R\$ 92,6 milhões em 2005.

Na Argentina, no Chile e no Peru, a Natura tinha em dezembro de 2005 um total de 36 mil Consultoras Natura. É válido ressaltar que a empresa vem obtendo boas taxas de crescimento nesses países nos últimos anos, como revela o quadro abaixo.

#### CRESCIMENTO NA ARGENTINA, CHILE E PERU

<b>Argentina, Chile e Peru</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Variação %</b>
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	4,7	7,0	49,6%
Receita Líquida (US\$ milhões)	18,5	27,8	50,2%

Fonte: Euromonitor Internacional apud Comissão de Valores Mobiliários.

Em relação à atuação na Bolívia, a Natura vendeu aproximadamente US\$ 880 mil em 2005, contra US\$ 614 mil em 2004. Por último, a respeito das operações iniciadas na França e no México em 2005, vale mencionar que a Natura declarou em seu o Relatório Anual 2005 e em

<sup>25</sup> Todas as quantidades de Consultoras Natura mencionadas refletem o número total de *consultoras* que realizaram ao menos um pedido durante os últimos três ciclos do ano.

seus relatórios à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que as novas unidades obtiveram sucesso, estando em linha com as expectativas da empresa.

### *O processo de internacionalização*

#### NATURA NO MUNDO

País	Data	Forma de atuação	Vendas
Chile	começo de 1980*	1º distribuidor local	vendas diretas
Argentina	começo de 1990*	2º escritório e centro de distribuição	
Peru			
Bolívia	final de 1980*	representante comercial	
México	agosto/2005	escritório e centro de distribuição	
<b>França</b>	<b>abril/2005</b>	<b>escritório e loja</b>	<b>loja e vendas <i>on-line</i></b>

\* Embora não se tenha conseguido precisar os anos de início dessas operações pela pesquisa em fontes secundárias, foram identificadas as épocas.

Pelas datas, observa-se, primeiramente, que a Natura começou a atuar em países culturalmente próximos da América Latina <sup>26</sup>. Percebe-se, então, que na Bolívia se verifica o menor envolvimento da empresa com o exterior, uma vez que ela atua nesse país por meio de um representante comercial desde o final da década de 1980 até hoje.

Já no Chile, na Argentina e no Peru, a Natura começou a atuar por meio de distribuidores, mas, depois, aumentou o seu comprometimento com os negócios nesses países por meio de instalações físicas na forma de escritórios e de centros de distribuição. Em relação à sua mais recente incursão internacional, constata-se que a Natura iniciou suas operações no México em agosto de 2005 diretamente com instalações físicas, também na forma de escritórios e de centros de distribuição. O curioso é que a empresa não passou pelo estágio inicial de utilizar distribuidores para comercializar os seus produtos, conforme havia feito nos demais países da América Latina. Entretanto, esse elevado investimento inicial pode ser entendido tendo em vista que a empresa já tinha experiência anterior de duas décadas no Chile, no Peru, na Argentina e na Bolívia, países culturalmente próximos do México, uma vez que também são países latino-americanos. Tal experiência pode, então, ter oferecido segurança e conhecimentos suficientes

<sup>26</sup> Apesar de vários concorrentes que a Natura enfrenta na França já concorrerem com a empresa no mercado brasileiro ou em outros mercados latino-americanos, é bem mais difícil concorrer no tradicional e saturado mercado francês de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos.

para a empresa partir diretamente para a implantação de um escritório e de um centro de distribuição no México.

Desse modo, pode-se considerar que o caso da França representa um avanço no comprometimento da Natura com o mercado externo, em primeiro lugar, porque a empresa se arriscou a investir em instalações físicas em um mercado culturalmente mais distante do que aqueles em que já atuava. De fato, tal ousadia demonstra uma maior maturidade gerencial da empresa.

Além disso, a Natura percebeu que deveria comercializar seus produtos de uma maneira diferente dos demais países em que operava, na medida em que pesquisas de mercado indicaram que os europeus ocidentais, de um modo geral, não são receptivos às vendas diretas como os latino-americanos. De fato, estudiosos (Barbosa, 1992; Da Matta, 1983, 1986, 1987) atribuem essas desigualdades de comportamento entre os povos a diferenças culturais, observando, por exemplo, que os latino-americanos tendem a ser mais personalistas e os europeus ocidentais, mais formais. Por conseguinte, diante dessas diferenças comportamentais, a Natura optou, na França, pelas vendas *on-line*, já praticadas no Brasil, e pela abertura de uma loja, investimento inexistente até mesmo no Brasil. Para a empresa, tal adaptação no seu comportamento é inédita, visto que, na América Latina, sempre conseguiu atuar por meio das vendas diretas.

Por último, cabe lembrar que a Natura assumiu o desafio de se instalar justamente no mais tradicional mercado de perfumaria e cosméticos mundial, o que revela um grande envolvimento da empresa com as operações internacionais <sup>27</sup>.

### *A Natura na França*

A Natura iniciou suas vendas no mercado francês em um momento bastante favorável, na medida em que entre março e dezembro de 2005 ocorreu o “Ano do Brasil da França” <sup>28</sup>. Fruto

---

<sup>27</sup> Apesar de vários concorrentes que a Natura enfrenta na França já concorrerem com a empresa no mercado brasileiro ou em outros mercados latino-americanos, é bem mais difícil concorrer no tradicional e saturado mercado francês de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos.

<sup>28</sup> “O Ano do Brasil na França” faz parte das “*Saisons Culturelles Étrangères en France*”, que desde 1985 homenageiam diferentes países. A cada ano, um país é convidado a levar sua produção cultural às principais cidades francesas. Até o momento, o governo francês já recebeu eventos de 18 países, como Índia, Argélia, Tunísia, Japão, Egito, China e Polônia. O Brasil foi o homenageado de 2005.

de um acordo cultural entre os governos brasileiro e francês, esse evento promoveu a exposição de cerca de quatrocentos projetos culturais brasileiros, entre teatro, cinema, dança, grupos folclóricos, fotografia, gastronomia, esporte, música, artes plásticas, design e literatura. Diante desse ambiente de grande destaque para o Brasil, diversas lojas francesas iniciaram eventos paralelos para comercializar produtos brasileiros. A Natura teve a oportunidade, então, de participar do "*Frénétique Brésil*", promovido pela rede de lojas de departamento francesa Printemps Haussmann entre 7 de abril a 7 de maio, e do "*Mode do Brasil*", promovido pela loja de departamentos francesa Samaritaine entre 20 de abril e 20 de junho <sup>29</sup>. Assim, a empresa pôde começar a testar nesses estandes sua proposta para o mercado francês poucos dias antes da abertura de sua loja própria, a chamada "*Maison Natura*".

Em 22 de abril de 2005, data da comemoração do descobrimento do Brasil, a Natura inaugurou sua loja em *Saint Germain des Prés*, ponto privilegiado de Paris. Mais do que simplesmente vender, esse empreendimento visa a avaliar a viabilidade dos negócios na França. Nesse sentido, um dos principais objetivos é verificar o melhor método de comercialização – loja, venda direta etc. – para a Europa Ocidental através de análises periódicas da experiência vivida. Já a segunda grande meta é testar a aceitação da marca Natura. Se a resposta for positiva, serão pensados novos investimentos na França e talvez em outros países da Europa Ocidental; caso não seja, não se investirá mais na região.

Contudo, para sua marca ter sucesso, a Natura precisava levar um diferencial para a França, um mercado que já dispunha de tudo em termos de cosméticos e perfumaria, inclusive produtos feitos com ingredientes naturais, como os da *Body Shop*. Porém, nenhuma empresa oferecia no disputado mercado francês elementos da cultura brasileira <sup>30</sup> e produtos feitos com ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira. Diante de pesquisas de mercado, a Natura constatou que essas duas características poderiam ser um diferencial de sucesso e decidiu investir na comunicação desse posicionamento através, sobretudo, dos seus produtos e do local em que estes são comercializados.

Objetivando, assim, associar sua marca às peculiaridades brasileiras, a Natura decidiu entrar no mercado francês inicialmente apenas com a linha Ekos, que se caracteriza por utilizar ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável e por unir

---

<sup>29</sup> Veja o Anexo 1 – Ano do Brasil na França.

<sup>30</sup> Refere-se aqui a costumes, práticas, folclores e características de todas as regiões brasileiras.

modernidade e tradição ao associar a inovação tecnológica da Natura à cultura e ao conhecimento das comunidades tradicionais brasileiras. No que diz respeito às adaptações feitas na linha Ekos para a entrada no mercado francês <sup>31</sup>, pode-se citar a mudança nas embalagens. Estas passaram a trazer as informações em quatro línguas (português, francês, espanhol e inglês); a inscrição “Brasil sustentável” desapareceu; os frascos ficaram mais *clean* e retos; a palavra “Ekos” adquiriu visibilidade máxima no *layout*; a logomarca da Natura ganhou a assinatura “Brasil” e passou a ocupar o topo das embalagens, funcionando mais como um endosso de qualidade aos produtos <sup>32</sup>; e os ingredientes foram alçados a “sobrenome” – por exemplo, o óleo corporal da linha Ekos feito com andiroba passou a ser nomeado Óleo Corporal Ekos Andiroba <sup>33</sup>.

Adicionalmente, a linha Ekos foi expandida de 45 para 80 produtos para que a Natura pudesse chegar com uma proposta mais consistente na França. Foram desenvolvidos, então, novos cremes para o rosto e cabelos, além de novas texturas de cremes para o corpo, como o “leite” corporal e as “geléias” hidratantes. Também foram elaborados exclusivamente outros tipos de produtos fora do segmento de perfumaria e cosméticos, tais como buchas, saboneteiras e escovas de cabelos. Cabe destacar que esses produtos são acompanhados por pequenos folhetos, abordando diversos temas ligados ao desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, a extração da bucha e o uso de madeira certificada.

Todavia, o que particularmente chama a atenção no empreendimento francês é o modo como a Natura tem usado a sua loja como veículo de comunicação do seu posicionamento. Em primeiro lugar, o ambiente foi concebido para refletir fisicamente os conceitos de sua marca. Nessa perspectiva, a decoração une tradição e modernidade ao associar pisos e detalhes em madeira com uma iluminação e um *design* de móveis modernos. Outra característica marcante é a tentativa de proporcionar uma experiência sensorial. A idéia é que, ao entrar na loja, o cliente possa vivenciar com todos os seus sentidos a marca Natura. Por exemplo, os produtos e os seus ingredientes – como, o urucum, a andiroba, o guaraná etc. – ficam disponíveis em mesas, ao alcance das mãos, para que sejam percebidas texturas, cores, formas e cheiros. Nas prateleiras, os artigos são organizados por cor e perfume, em vez da tradicional ordenação por

---

<sup>31</sup> Cabe destacar os preços praticados pela Natura na França. Por exemplo, os sabonetes custam EUR 4 cada; as loções, de EUR 12 a EUR 16; e os xampus, em torno de EUR 15. O item mais caro da loja, o perfume Ekos Piprioca, é vendido a EUR 60. Tais preços são um pouco acima dos praticados pela Body Shop.

<sup>32</sup> A nova logomarca para o mercado francês também passou a ser de uma cor só: laranja. O amarelo foi suprimido. Observe as modificações na logo no Anexo 2 – Linha Ekos.

<sup>33</sup> Observe as descrições feitas no Anexo 2 – Linha Ekos.

função. Os produtos ainda podem ser sentidos e testados por meio de massagens nos pés e nas mãos. Outro exemplo interessante é que podem ser ouvidos os sons produzidos por pequenas cascatas presentes na loja, remetendo aos sons dos ecossistemas brasileiros <sup>34</sup>.

Em segundo lugar, a idéia da Natura é fazer com que as atendentes <sup>35</sup> da loja francesa desenvolvam vínculos com suas clientes, por meio da cordialidade e da personalização das relações tipicamente brasileiras <sup>36</sup>, do mesmo modo que fazem as Consultoras Natura. Dessa forma, os conceitos da marca são transmitidos por meio de relações interpessoais, em vez de puras relações comerciais, garantindo, do ponto de vista da empresa, uma maior eficiência no processo de comunicação.

Cabe destacar, em terceiro lugar, a existência de um espaço na loja para conferências e exposições acerca de temas ligados ao meio ambiente, à cosmética e à cultura brasileira. Como exemplo, podem ser citadas a exposição de literatura de cordel que aconteceu em outubro de 2005 e a conferência sobre chorinho ocorrida em setembro do mesmo ano, a qual contava a história desse estilo musical e oferecia aulas introdutórias ao pandeiro e ao cavaquinho. Outros tipos de eventos também ocorrem periodicamente, tais como Djs tocando música brasileira de quinze em quinze dias e as atrações voltadas para crianças todas as quartas-feiras, que englobam atividades como a leitura de histórias do folclore brasileiro.

Por último, é preciso mencionar que o cliente pode ainda entrar em contato com a cultura brasileira degustando um café, um suco de frutas ou sobremesas típicas no bar. Neste mesmo espaço, o cliente também pode encontrar livros, revistas, CDs e artesanatos brasileiros disponíveis para a compra ou para a simples consulta.

Para finalizar, é preciso comentar que a *Maison Natura* obteve grande sucesso de vendas entre abril de 2005 e abril de 2006. Logo que inaugurou, a empresa até teve que enfrentar a falta de produtos em estoque na França, já que as vendas na loja e nos estandes da Printemps Haussmann e da Samaritaine ocorreram mais rápido do que o previsto.

---

<sup>34</sup> Observe as descrições feitas no Anexo 3 – *Maison Natura*.

<sup>35</sup> O feminino é usado, pois a maioria dos atendentes é mulher. Entretanto, cabe mencionar a existência de um atendente do sexo masculino.

<sup>36</sup> Veja, por exemplo, os estudos de Barbosa (1992) e de Da Matta (1983,1986, 1987) acerca das características culturais brasileiras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Retoma-se aqui a questão com a qual se iniciou o presente trabalho: a dimensão “cultura de marca” pode ser usada como diferencial competitivo da comunicação na era da globalização? Se pode, como obter a comunicação persuasiva mais eficiente? Que aspectos de uma cultura devem ser explorados por uma determinada marca em um dado segmento de consumidores estrangeiros?

O que se pode dizer a respeito desses questionamentos restringe-se ao que é possível perceber analisando-se o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006. Percebe-se, primeiramente, que há na literatura de Marketing e Negócios Internacionais a indicação de vários fatores que levariam a uma resposta negativa para esta pergunta.

No caso examinado, existem diversas percepções predominantemente negativas que os consumidores franceses podem ter em seu imaginário sobre marcas brasileiras, tais como baixa tecnologia, qualidade inferior, falta de seriedade, despreparo e incapacidade gerencial, reduzida experiência em negócios, pouca credibilidade, incompetência e falta de profissionalismo. Também não se pode esquecer que certos estereótipos pitorescos e exóticos de Brasil ligados a temas como samba, futebol, carnaval, sexo e natureza podem não produzir bons resultados para os negócios e que a tradução para o francês do famoso “jeitinho brasileiro” pode ser encarada como uma forma de ganhar vantagem em cima dos outros, desobedecendo às leis e enganando as pessoas (BARBOSA, 1992; BLUNDI; ROCHA, 2003; EXPORT NEWS<sup>37</sup>; FREITAS; CASOTTI; BLUNDI, 2003; ROCHA et al., 2004; SOUZA, 2004).

Além disso, uma empresa como a Natura não tem como controlar diversas variáveis que contribuem para a formação da imagem do seu país de origem na percepção do consumidor francês (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Logo, estando a sua marca associada à origem brasileira, a empresa pode perder um pouco do controle sobre a sua identidade de marca. Nesse sentido, os principais problemas seriam: os franceses atribuírem maior importância aos aspectos negativos da imagem do Brasil; os franceses fazerem inferências errôneas sobre o Brasil a

---

<sup>37</sup> Reportagem “Cosméticos brasileiros conquistam mais espaço no exterior” publicada em 02/06/2005 no portal Export News (para o endereço do *site*, veja a entrada EXPORT NEWS na seção “Referências”).

partir das informações que recebem sobre o país; ou ocorrer algum incidente que modifique para pior as percepções dos franceses sobre o Brasil. É plausível concluir, então, que um posicionamento da marca Natura no qual se enfatize uma associação da marca à sua origem brasileira pode ser bastante perigoso para a imagem dessa marca.

É preciso ainda lembrar que, no estudo de Al-Sulaiti e Baker (1998), os consumidores franceses são apontados como etnocêntricos, o que significa que eles tendem a valorizar os seus próprios produtos em detrimento dos estrangeiros. Percebe-se também que a França se encaixa em algumas das suposições sobre as conjunturas que propiciam a emergência de um sentimento etnocêntrico, como, por exemplo, uma tradição de forte patriotismo e de orgulho nacional e a existência de muita oferta de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no mercado doméstico (RUBIM, 2004). Deve-se ainda acrescentar que, no mercado francês, os produtos nacionais de cuidado pessoal têm qualidade e preço similares aos importados, situação – identificada por Al-Sulaiti e Baker (1998) e Papadopoulos e Heslop (2002) – em que o etnocentrismo do consumidor se faz mais importante para a tomada de decisão de compra.

Apesar da identificação dessa tendência em preferir produtos nacionais, a produção teórica também indica que, se os consumidores tivessem que escolher entre produtos estrangeiros diversos, eles prefeririam os artigos advindos de países culturalmente mais próximos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; RUBIM, 2004). Essa característica seria, então, prejudicial para uma marca como a Natura, visto que o Brasil não é percebido como culturalmente próximo à França, aproximando-se mais de outros países latino-americanos e de Portugal, seu colonizador <sup>38</sup>. Essa idéia de que os franceses dificilmente optariam pelo produto brasileiro é ainda reforçada se for levado em consideração que os consumidores de países desenvolvidos – que é o caso dos franceses – tendem a julgar que os produtos advindos de países em desenvolvimento – que é o caso do Brasil – são de qualidade inferior (AL-SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002; RUBIM, 2004).

Uma percepção de que os produtos da Natura são inferiores por serem brasileiros pode ainda ser acentuada tendo em vista que não há uma associação favorável instantânea entre a imagem do Brasil e a categoria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Por esse raciocínio, o fato de comunicar a sua origem brasileira não agrega muito prestígio à marca Natura, até porque o país em que a empresa utiliza essa estratégia é positivamente

---

<sup>38</sup> Acerca da questão da distância cultural, veja Rocha (2003, 2004).



correlacionado a esse setor. Afinal, a França, além de ser o mais tradicional produtor dessa categoria de produtos, conta com uma imagem cujos pontos fortes – sensibilidade estética, prazer sensorial e sofisticação – são percebidos como atributos centrais para os produtos de cuidado pessoal (AAKER, 2001; KOTLER; GERTNER, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004). Por conseguinte, a França proporciona incomparavelmente mais prestígio às marcas francesas do que o Brasil pode oferecer à marca Natura, o que torna essa associação no mercado francês bastante questionável.

Portanto, a literatura de Marketing e Negócios Internacionais aponta várias razões para desmotivar os franceses a comprar os produtos brasileiros da Natura, já que seus produtores domésticos desfrutam de grande prestígio mundial e, conseqüentemente, o Brasil, com sua pouca tradição na categoria, sua indústria em desenvolvimento e uma imagem com uma série de aspectos desfavoráveis, não teria nada de novo a acrescentar ao mercado francês saturado de bons produtos. Assim, diversos estudiosos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; HASSAN; BLACKWELL, 1994; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004) sugerem que a melhor opção para a empresa ao se estabelecer em Paris teria sido tentar omitir o elemento país de origem da sua dimensão “cultura de marca” e enfatizar outros atributos de seus produtos.

Por outro lado, o modo como a Natura enfrentou com sucesso todas essas adversidades apontadas pela produção teórica levaria a responder que a dimensão “cultura de marca” pode sim ser usada como diferencial competitivo na era da globalização.

Da mesma forma que outras marcas brasileiras, como, por exemplo, a Churrascaria Plataforma, a Natura soube usar as peculiaridades brasileiras capazes de favorecer o seu negócio. Afinal, a imagem do Brasil no exterior não é só composta por elementos negativos. Ao contrário, existem vários aspectos favoráveis que podem ser trabalhados nas estratégias de marketing das empresas nacionais, tais como alegria, beleza natural, encontro de culturas e raças, criatividade, beleza da mulher brasileira e estilo original (EXPORT NEWS <sup>39</sup>; SOUZA, 2004). A Natura enfatizou, então, a biodiversidade brasileira <sup>40</sup> – que, com a busca por tratamentos de

---

<sup>39</sup> Veja a nota 36.

<sup>40</sup> Cabe destacar que a Natura tem comunicado o seu uso da biodiversidade brasileira associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, enfatizando que a empresa é socialmente responsável, fator de grande importância para muitos consumidores de hoje.

beleza cada vez mais naturais, tornou-se muito cobiçada no mundo da cosmética – e elementos da cultura brasileira que fossem vistos positivamente pelos franceses <sup>41</sup>.

Explorando essas características da imagem do Brasil, a empresa criou uma associação favorável entre a imagem do seu país de origem e a sua categoria de produtos, apesar de essa correlação não existir instantaneamente, como ocorre no caso da França (AAKER, 2001; KOTLER; GERTNER, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004). Dessa forma, pontos fortes da imagem do Brasil tornaram-se atributos importantes para produtos de cuidado pessoal. Por conseguinte, a Natura pôde agregar valor à sua marca e obter um diferencial competitivo. Ou seja, a mesma origem brasileira que poderia imprimir uma imagem de qualidade inferior à marca e fazê-la ser rejeitada pelos franceses, permitiu à empresa contornar esses possíveis obstáculos e obter uma combinação de atributos que nenhum outro concorrente oferece no mercado francês. Com este diferencial original e difícil de copiar proporcionado pela imagem do Brasil (BAKER; BALLINGTON, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002), a Natura conseguiu alcançar as condições necessárias para competir no mercado doméstico das marcas de maior tradição e prestígio do setor mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Entretanto, uma comunicação que explora muito a associação de uma marca ao seu país de origem pode ser problemática para a Natura. Afinal, como a empresa pode garantir que os consumidores percebam os aspectos do Brasil que se quer que componha a “cultura da marca” Natura, em vez de outros aspectos até mesmo negativos? Na verdade, não há como ter esse comando, pois a percepção dos consumidores franceses da imagem do Brasil é formada por uma série de canais – tais como, contatos diretos com o país ou seu povo, mídia, arte, sistema educacional e experiência com produtos –, o que impossibilita uma atuação 100% eficaz da Natura (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; KOTLER; GERTNER, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002). Porém, certa falta de controle sobre a dimensão “cultura de marca” é um problema inerente a todos os produtores em qualquer parte do mundo, visto que os produtos e as empresas não podem ser normalmente dissociados de seus países de origem, pois estes lhes conferem uma parte essencial de sua imagem, ainda que eles não busquem divulgar sua origem (BAKER; BALLINGTON, 2002; HASSAN; BLACKWELL, 1994; KOTLER; GERTNER, 2002). É claro que quando a Natura ativamente comunica a sua imagem associada ao Brasil, esse problema adquire proporções maiores. Em vista disso, a empresa montou um esforço de marketing para minimizar essa certa falta de controle sobre a sua

---

<sup>41</sup> Percepções descobertas pela empresa através de pesquisas encomendadas.

identidade de marca: ela oferece a versão Natura do que é o Brasil. Guiando a construção das percepções das peculiaridades brasileiras que ela deseja associar a sua marca – solução, aliás, também utilizada pela Churrascaria Plataforma –, a empresa tenta se precaver de crises de imagem advindas de sua origem.

Tal tentativa de nortear a construção da imagem do Brasil na mente dos franceses é feita, sobretudo, através de contatos diretos com os consumidores, na medida em que proporcionam percepções mais fidedignas e menor ocorrência de inferências errôneas do que contatos indiretos (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002). Nesse sentido, o ambiente da *Maison Natura* é fundamental, uma vez que se propõe a ser a experiência sensorial do que são o Brasil e a Natura através: de provas das comidas e bebidas típicas brasileiras; do manuseio e aquisição de artesanatos, livros e CDs brasileiros; de ouvir músicas brasileiras e sons naturais dos diferentes ecossistemas brasileiros; de exposições, conferências, eventos e folhetos explicativos que exploram temas ligados à cultura e à biodiversidade brasileiras; da decoração com elementos que refletem, ao mesmo tempo, a cultura e o estilo brasileiros e a idéia de modernidade e avanço tecnológico; da personalização das relações entre clientes e atendentes; do toque, da visão e do olfato da biodiversidade brasileira através dos seus ingredientes e produtos dispostos ao alcance das mãos; e de massagens com os produtos advindos dessa biodiversidade.

Vale destacar que a produção teórica também recomenda essa associação ativa das empresas com a imagem do seu país de origem no contexto em que a Natura se encontrava. Havia falta de familiaridade e de experiência prévia do consumidor francês com os produtos da Natura, o que estudiosos (AL-SULAITI; BAKER, 1998; BAKER; BALLINGTON, 2002; ROTH; ROMEO, 1992; RUBIM, 2004) apontam como uma conjuntura que propicia o uso da imagem do país de origem na hora de tomar a decisão de compra. Nesse caso, é sugerido, então, que a empresa enfatize a sua dimensão “cultura de marca” para facilitar o processo decisório do cliente, por exemplo, escolhendo um nome para a marca que remeta ao país e colocando o nome do país na embalagem ou no próprio produto (HASSAN; BLACKWELL, 1994; ROTH; ROMEO, 1992). De fato, a Natura seguiu tais recomendações ao trocar a assinatura “Bem Estar Bem” de sua marca, usada em todos os mercados que atua <sup>42</sup>, pela assinatura “Brasil”, deixando clara a sua origem brasileira. Todavia, a empresa foi além de uma associação com o país de origem pela

---

<sup>42</sup> Nos países da América Latina em que atua – Chile, Argentina, Peru, Bolívia e México – a Natura apenas traduz essa assinatura para o espanhol, tornando-a “*Bien Estar Bien*”.

simples estampa do nome Brasil nos produtos. Ela criou um ambiente de experiência sensorial com as especificidades de sua origem – e, portanto, com a própria empresa –, que não só proporcionou um maior controle sobre que imagens os consumidores franceses constituem sobre o Brasil, mas também permitiu contornar possíveis efeitos negativos da percepção do seu país de origem e garantir o seu diferencial competitivo para entrar em um mercado já saturado de bons produtos.

É claro que uma limitação do método de estudo de um caso é não permitir arriscar generalizações. Relata-se, neste trabalho, portanto, o caso de uma marca, produtos, país, setor e tempo específicos. Contudo, o caso da linha Ekos da Natura na França entre abril de 2005 e abril de 2006 permite notar que a dimensão “cultura de marca” pode ser usada até certo ponto como um diferencial competitivo da comunicação no mercado internacional, o que pode sinalizar uma oportunidade para outras empresas brasileiras. Isso significa que certas peculiaridades brasileiras podem sim ser um trunfo a ser explorado, sob certas circunstâncias, como diferencial de empresas nacionais no exterior, apesar de nem sempre serem vistas na literatura de Marketing e Negócios Internacionais como viabilizadoras da internacionalização. Vale questionar, então, se os empresários brasileiros estão sabendo, de fato, aproveitá-las e valorizá-las nas suas estratégias de marketing internacional. Por isso, sugere-se que as empresas brasileiras, ao decidirem atuar em outros países, sempre avaliem as vantagens e desvantagens que a dimensão “cultura de marca” pode lhes proporcionar na comunicação de suas marcas nesta era da globalização.

## REFERÊNCIAS

---

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 2001. 398p.

\_\_\_\_\_; JOACHIMSTHALER, Erich. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000. 363p.

AL-SULAITI, Khalid I.; BAKER, Michael J. Country of origin effects: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, v. 16, n. 3, p. 150-199, 1998.

BAKER, Michael J.; BALLINGTON, Lorna. Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, Abingdon, v. 10, p. 157-168, 2002.

BALABANIS, George; MUELLER, Rene; MELEWAR, T. C. The human values' lenses of country of origin images. *International Marketing Review*, Londres, v. 19, n. 6, p. 582-610, 2002.

BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campos, 1992. 153p.

BEZERRA, Renata. Internacionalização e desempenho das maiores empresas brasileiras. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 2, p. 123-146.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, maio 1985. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 31 ago. 2005.

BLUNDI, Maria Domenica S.; ROCHA, Everardo. O medo do estrangeiro: franquia, etnocentrismo e alteridade. In: ROCHA, Angela da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 139-162.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 5.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. 227p.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. Marketing internacional. In: CZINKOTA, Micheal R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 72-103.

DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociedade do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

\_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1977. 192 p.

EXPORT NEWS. Disponível em: <[www.exportnews.com.br](http://www.exportnews.com.br)>. Acesso em: 2 jun. 2005.

FEATHERSTONE, Mike. *O desmanche da cultura: globalização, pós-modernismo e identidade*. São Paulo: Studio Nobel, 1997.

FREITAS, Hugo Gouveia de; CASOTTI, Letícia; BLUNDI, Maria Domenica S. Usando a cultura como diferencial competitivo: a Churascaria Plataforma em Nova Iorque. In: ROCHA, Angela da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 129-138.

GALLOTTI, Luiz Solon Gonçalves. *Percepções de identidade da marca 'global' norte-americana por 16 indivíduos, entre 18-35 aos, nas classes sociais B2 e C1 no Rio de Janeiro, em 30 de abril de 2003*. Rio de Janeiro, 2003. 316f. Tese (Doutorado)-Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. 488 p.

GUIMARÃES, Edson P.; ZEIDAN, Rodrigo B.; TEIXEIRA, Marcelo. Formação de clusters industriais exportadores no Rio de Janeiro: uma evidência empírica da segunda metade dos anos 1990. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 2, p. 175-202.

HASSAN, Salah S.; BLACKWELL, Roger D. *Global marketing: perspectives and cases*. Orlando: The Dryden Press, 1994. 582p.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigma e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 17-39.

KAPFERER, Jean-Noël. *Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros*. Porto Alegre: Bookman, 2004a. 171p.

\_\_\_\_\_. *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003. 459 p.

\_\_\_\_\_. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004b. 165p.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_.; GERTNER, David. Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, Basingstoke, v. 9, n. 4-5, p. 249-261, abril 2002.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, p. 91-201, maio/jun. 1983.

LIMA, Maria Manuel. Considerações em torno do conceito de estereótipo: uma dupla abordagem. *Revista da Universidade de Aveiro - Letras*, Universidade de Aveiro, p. 169-181, 1997. Disponível em: <<http://sweet.ua.pt/~mbaptista/consideracoes%20em%20torno%20do%20conceito%20de%20esterotipo.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2006.

MAHESWARAN, Durairaj. Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v. 21, p. 354-365, set. 1994.

ORAL, Muhittin. Globalization, competition and collective decision. *Human Systems Management*, Amsterdam, v. 17, n. 3, p. 169-184, 1998.

\_\_\_\_\_.; KETTANI, Ossama. *Globalization and competitiveness: implications for policy and strategy formulation*. Ankara: Bilkent University Press, 1997.

PAPADOPOULOS, Nicolas; HESLOP, Louise. Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*, Basingstoke, v. 9, n. 4-5, p. 294-314, abril 2002.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

ROCHA, Angela da. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 40-80.

\_\_\_\_\_. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Angela da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

\_\_\_\_\_; BLUNDI, Maria Domenica S.; DIAS, Vanessa D. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela da (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 63-84.

\_\_\_\_\_ et al. Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 172-221.

ROTH, Martins S.; ROMEO, Jean B. Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, p.477-497, terceiro trimestre 1992.

RUBIM, Monique. *A Internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos*. Rio de Janeiro, 2004. 132f. Dissertação (Mestrado)-Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.minerva.ufrj.br](http://www.minerva.ufrj.br)>. Acesso em: 16 mar. 2005.

RYANS JUNIOR, John K.; GRIFFITH, David A.; WHITE, D. Steven. Standardization/adaptation of international marketing strategy: necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, Londres, v. 20, n. 6, p. 588-603, 2003.

SANTAELLA, Lucia. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker, 2001. 215 p.



SOUZA, Patrícia Kneipp Tavares de. *Estratégias de marketing internacional para marcas brasileiras: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro, 2004. 118f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.ibict.br>. Acesso em: 16 mar. 2005.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In:\_\_\_\_. *Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 121-132.

WIKIPEDIA. Disponível em: <wikipedia.org>. Acesso em: 12 jun. 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

#### *Material utilizado na redação do caso Natura*

ABIHPEC/SIPATESP. Anuário Brasileiro da Indústria – Panorama do Setor em 2004. Disponível em: <www.abihpec.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2005.

ABREU, Noralmi Ferreira de. A revolução dos perfumes. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, São Paulo, n. 45, p. 52-54, 01 dez 1992.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Natura na Europa. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 834, 01 set. 2003. Disponível em: <www.valor.com.br>. Acesso em: 07 jun. 2005.

ADDOR, Flávia. Inovar é a fórmula para o sucesso. *CosméticosBR*, 18 dez. 2004. Disponível em: <www.cosmeticosbr.com.br>. Acesso em: 15 maio 2005.

ALVES, Aluisio. A Natura inaugura loja na Europa. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A12, 15 abr. 2005.

AZEDO, Sandra. Cosmética dispara com salto de qualidade. *Gazeta mercantil*, São Paulo, 02 jun. 2004. Disponível em: <www.gazetamercantil.com.br>. Acesso em: 15 maio 2005.

BLECHER, Nelson. Mulher modelo? não. modelo de mulher *Revista Exame*, São Paulo, 20 jun. 1999.

BLOOMBERG. Natura abre sua primeira loja na Europa. *Valor Econômico*, São Paulo, p. B3, 25 abr. 2005.

BRINEY, Claire. The great new hope for cosmetics manufactures. *Euromonitor International*, 07 abr. 2005. Disponível em: <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)>. Acesso em: 15 maio 2005.

CAPELA, Maurício. O mundo da Natura. *Revista Isto É Dinheiro*, São Paulo, n. 403, 01 jun. 2005. Disponível em: <[www.terra.com.br/istoedinheiro](http://www.terra.com.br/istoedinheiro)>. Acesso em: 01 jun. 2005.

CASTANHEIRA, Joaquim; TAVARES, Flávia. Marcas que brilham. *Revista Isto é Dinheiro*, São Paulo, n. 409, 13 jul. 2005. Disponível em: <[www.terra.com.br/istoedinheiro](http://www.terra.com.br/istoedinheiro)>. Acesso em: 13 jul. 2005.

CASTRO, Gisele de. Conquistar a França é nova meta da Natura. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1218, 15 mar. 2005. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 07 jun. 2005.

CESAR, Marília de Camargo. Beleza Natural. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1127, 29 out. 2004. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 07 jun. 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Disponível em: <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 17 jun. 2006.

COSMÉTICOSBR. Natura faz sua estréia no mercado europeu com loja em Paris. *CosméticosBR*, 13 jan. 2005. Disponível em: <[www.cosmeticosbr.com.br](http://www.cosmeticosbr.com.br)>. Acesso em: 15 maio 2005.

COSTELLO, Brid; LEE, Jennifer Joan. Paris welcomes la Maison Natura. *Women's Wear Daily*, v. 189, n. 92, p. 17, 02 maio 2005. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&as=17018121>>. Acesso em: 27 jun. 2005.

D'AMBRÓSIO, Daniela. Com receita 30% maior, Natura muda de presidente. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1207, 28 fev. 2005. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 02 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Executivos franceses comandam negócio da Natura em Paris. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1237, p. B3, 12 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Lucro da Natura cresce 56%, mas margem cai. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1249, 29 abr. 2005. Acesso em: 24 set. 2005.

\_\_\_\_\_. Marca estréia em Aruba e Cancún. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1237, p. B3, 12 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura abre operação ambiciosa no México. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1315, 02 ago. 2005. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 03 ago. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura quadruplica ganho no trimestre. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1127, 29 out. 2004. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura registra alta de 11,5% no lucro líquido. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1312, p. B5, 28 jul. 2005.

DCI- SP. Distribuição direta amplia exportação de cosméticos. *DCI-SP*, São Paulo, 02 jun. 2005. *Política Econômica*, p. A3.

DOYLE, Lisa. Beauty forecast: Mintel's top 10 trends. *The CosmeticSite.com*, jan. 2005. Disponível em: <[www.thecosmeticsite.com](http://www.thecosmeticsite.com)>. Acesso em: 14 jun. 2005.

EXPORT NEWS. Natura começa pela França a conquista do mercado europeu. *Export News*, 01 mar. 2005. Disponível em: <[www.exportnews.com.br](http://www.exportnews.com.br)>. Acesso em: 01 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Perfumes brasileiros disputam espaço no mercado externo. *Export News*, 13 out. 2004. Disponível em: <[www.exportnews.com.br](http://www.exportnews.com.br)>. Acesso em: 02 dez. 2005.

FERNANDES, Daniela. Natura desembarca na capital dos cosméticos. *Valor Econômico*, São Paulo, n.1175, 11 jan. 2005. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 07 jun. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura estuda proposta para se instalar na Galeries Lafayette. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1269, 30 maio 2005. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 30 maio 2005.

FERREIRA, Rosenildo Gomes. Natura em Paris. *Revista Isto É Dinheiro*, São Paulo, n. 317, 24 set. 2003. Disponível em: <[www.terra.com.br/istoedinheiro](http://www.terra.com.br/istoedinheiro)>. Acesso em: 07 jun. 2005.

FRISCH, Felipe. Ações de marca. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1308, p. D1, 22 jul. 2005.

GHOSHAL, S. et al. *Natura: a magia por trás da empresa mais admirada do Brasil*. São Paulo: Fundação Dom Cabral / London Business School, 2000.

GITSIO, Fabiana. Desing com Z cria a nova cara da Natura para a Europa. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A18, 15 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura lança perfumes testados entre vips. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 jan. 2005. Disponível em: <[www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2005.

GOULART, Josette. Marcas comuns vão parar na Justiça. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 1127, 29 out. 2004. Disponível em: <[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2005.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo Rienzo. *Case-Study: A mudança da marca Natura*. São Paulo: ESPM/Exame, out. 2000.

INFORME BB. Indústria de cosméticos: fragrâncias brasileiras seduzem o mundo. *Informe BB*, p. 44-48, 02 fev. 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 20 set. 2005.

KARAM, Rita. Lucros da beleza seduzem empresários. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. 13, 05 fev. 1997.

\_\_\_\_\_. O marketing é a diferença. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 24 nov. 1997. Disponível em: <[www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura prepara a entrada na Europa. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A11, 10 jun. 2003.

LOPES, Fernando. Natura quer crescer 50% em 1999. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 maio 1999. Disponível em: <[www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br)>. Acesso em: 03 ago. 2005.

MEIR, Roberto; VOLPI, Alexandre. Do bem. *Revista Consumidor Moderno*, São Paulo, p. 88-96, ago. 2005.

MENDES, Maria Luísa. Claudia Liz já era. *Revista Exame*, São Paulo, p.121-122, 12 out. 1994.

MUNIZ, Ricardo. Segmento de higiene pessoal cresce 8% ao ano e dobra exportações. *Revista Exame*, São Paulo, 27 jul. 2005. Disponível em: <[www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)>. Acesso em: 27 jul. 2005.

NAKAGAWA, Fernando. Natura já conta com 30 mil consultoras no exterior. *Valor Econômico*, São Paulo, 29 jul. 2005. Disponível em: <www.valor.com.br>. Acesso em: 29 jul. 2005.

NASCIMENTO, Iolanda. Natura fecha 2004 com ganhos 370% maiores. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A16, 28 fev. 2005.

NATURA. Disponível em: <www.natura.net>. Acesso em: 18 jun. 2006.

NETZ, Clayton. Até onde a Natura consegue ir? *Revista Exame*, São Paulo, p. 116-123, 10 nov. 1997.

OLIVEIRA, Antonio Carlos de L. *Linha Ekos: o caso de um empreendimento socialmente responsável*. Rio de Janeiro, 2003. 223f. Dissertação (Mestrado)-Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Natura quer firmar marca na Europa, com loja em Paris. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 23 abr. 2005. Disponível em: <www.estado.com.br>. Acesso em: 03 ago. 2005.

\_\_\_\_\_. Natura revela estratégia de expansão no exterior. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, p. B10, 19 set. 2004.

PASCOWITCH, Joyce. Selva hype. *Revista Época*, São Paulo, n. 361, 18 abr. 2005. Disponível em: <www.epoca.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2005.

PEYRE, Karine. Innovation drives growth in cosmetics and toiletries. *Euromonitor International*, 11 dez. 2004. Disponível em: <www.euromonitor.com>. Acesso em: 15 maio 2005.

PFEIFER, Ismael. Natura perde para crescer na Argentina. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C8, 30 abr. 2002.

RAWSTORN, Alice. Guerra no mercado da vaidade. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C1, 27 jan. 1996.

REVISTA EMBALAGEMMARCA. A experiência brasileira entra na cova dos leões. *Revista EmbalagemMarca*, São Paulo, n. 67, p. 8-13, mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Gigante não quer ser também um micróbio. *Revista EmbalagemMarca*, São Paulo, n. 68, p. 46-48, abr. 2005.

ROSA, Bruno. Porta a porta chegará a Paris. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 30 jun. 2005. Disponível em: <www.jb.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2005.

SALIBI, José. Avon chama... e a mulher moderna atende. *HSM Management*, São Paulo, n.36, jan-fev 2003.

SOBRAL, Eliane. A fórmula da beleza está na variedade. *Valor 1000*, São Paulo, n. 5, p.194-196, agosto 2005.

TAIT, Leonie. Increasing interest in health and wellness drives innovation in cosmetics and toiletries. *Euromonitor International*, 11 jan. 2005. Disponível em: <www.euromonitor.com>. Acesso em: 15 maio 2005.

TEIXEIRA, Alexandre. O império dos sentidos. *Revista Isto É Dinheiro*, São Paulo, n. 349, 12 maio 2004. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro>. Acesso em: 07 jun. 2005.

THE ECONOMIST. The beauty business. *The Economist*, p.69 –71, 24 maio 2003.

VASSALO, Cláudia. Pelo mundo afora. *Revista Exame*, São Paulo, p. 52-53, 22 nov. 1995.

VEIGA, Aida. Natural de luxo. *Revista Época*, São Paulo, n. 330, 13 set. 2004. Disponível em: <www.epoca.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Uma paixão nacional. *Revista Época*, São Paulo, n. 290, 08 dez. 2003. Disponível em: <www.epoca.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2005.

## ANEXO 1 – ANO DO BRASIL NA FRANÇA



Anúncio do evento "*Frénétique Brésil*" promovido pela Printemps Haussmann.



Anúncio do evento "*Mode do Brasil*" promovido pela Samaritaine.

## ANEXO 2 – LINHA EKOS



Brasil e América Latina



França



### ANEXO 3 – MAISON NATURA

---



Fachada da Natura antes da inauguração da loja.



Vitrine da loja.



Arquitetura.





Alguns dos ambientes da *Maison Natura*.





Loja funcionando na época do Natal.





Detalhes da decoração e da disposição dos produtos.

